

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio para la venta de comida dietética mediante una app móvil  
en Arequipa Metropolitana**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Maestro en Administración de Empresas por:

Marco Antonio Aguilar Goyzueta

Juan Martin Azula García

Rigoberto Alex Mamani Mamani

Pedro Percy Orcoapaza Ortega

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 14

Lima, 18 de Febrero del 2019

Esta tesis

**Plan de negocio para la venta de comida dietética mediante una app móvil  
en Arequipa Metropolitana**

Ha sido aprobada.

.....  
Aldo de la Cruz Gonzales (Jurado)

.....  
Sergio Cuervo Guzmán (Jurado)

.....  
Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

Universidad ESAN

2019

## **DEDICATORIAS**

A mi familia quienes me apoyaron en este desafío, por la paciencia y comprensión que tuvieron, todo esto fue posible gracias a ustedes.

Marco Antonio Aguilar Goyzueta

A mi esposa Paola e hija Flavia, quienes me inspiran para seguir creciendo profesionalmente, y a mi madre Luz, gracias a sus consejos invaluable he podido desarrollarme como persona.

Juan Martín Azula García

A mi esposa e hijos por apoyarme en todo este tiempo, la paciencia que tuvieron de regalarme ese tiempo a los estudios y no a ellos.

Rigoberto Alex Mamani Mamani

Para mi esposa Sofia y mi hija Andrea, por el sacrificio que hicieron durante todo este tiempo, siendo la mayor motivación para mejorar día a día. Y a mi padre que siempre estuvo a mi lado en este camino.

Pedro Percy Orcoapaza Ortega

## **MARCO ANTONIO AGUILAR GOYZUETA (CV)**

Ingeniero Mecánico Electricista, con más de 12 años de experiencia en el sector minería y sector eléctrico, con amplia experiencia en operación y mantenimiento de centrales hidroeléctricas y termoeléctricas, experiencia en operación del sistema eléctrico nacional, experiencia en mercados eléctricos, auditor interno ISO trinorma, representante titular de comités de análisis de fallas y coordinación de protecciones ante el COES y responsable de procedimientos Osinergmin, con conocimiento de las Normas Legales y Técnicas del Sector Eléctrico Peruano, NTOTR y NTCSE.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Sociedad Minera Cerro Verde S.A.**

Empresa dedicada a la extracción de minerales principalmente cobre y molibdeno, minera de clase mundial que opera con los más altos estándares en la ciudad de Arequipa – Peru, actualmente tiene tres plantas en operación, concentradoras C2, Concentradora C1 e Hidrometalurgia.

#### **Coordinador de Operaciones (Diciembre 2015 – Actualidad)**

- Supervisión de la operación en tiempo real con centros de control del SEIN, garantizar el suministro de energía eléctrica para las operaciones de Sociedad Minera Cerro Verde y coordinaciones con COES, Osinergmin y agentes del sistema eléctrico nacional.

#### **Empresa Kallpa Generación S.A.**

Empresa dedicada a generación y comercialización de energía eléctrica, tiene inversiones en centrales hidráulicas y termoeléctricas, actualmente opera en lima (C.T. Chilca y C.T. Las Flores), Arequipa (C.T. Puerto Bravo), Huancavelica (C.H. Cerro del Águila), con una capacidad instalada de 2,200. MW de potencia.

#### **Supervisor de Centro de Control (setiembre 2015 – diciembre 2015)**

- Supervisión del Montaje Electromecánico de la Central Hidroeléctrica Cerro del Águila 525 MW (Huancavelica), y supervisión de la ampliación de la Subestación Campo Armiño 220 kV, participación en pruebas eléctricas de operatividad y elaboración de procedimientos de operación para ingreso al SEIN.

#### **Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.**

Empresa dedicada a generación y comercialización de energía eléctrica, tiene inversiones en centrales hidráulicas y termoeléctricas, opera en Puno (C.H. San Gabán II), Juliaca (C.T. Taparachi) y Puno (C.T. Bellavista), con una capacidad instalada de 118 MW de potencia.

### **Supervisor de Centro de Control (junio 2011 – agosto 2015)**

- Amplia experiencia en operación, programación, supervisión y coordinación con COES en tiempo real de la Central Hidroeléctrica San Gabán II 110 MW, Centrales Térmicas, Líneas de Transmisión y Subestaciones 138 kV.
  - Amplia experiencia en Protecciones, análisis de fallas de líneas de transmisión, subestaciones y de Centrales de generación., manejo del sistema SCADA Centralog y Sherpac.
  - Encargado del Sistema de Gestión Integrado (ISO9001-2000, ISO14001 y OSHAS 18000).
  - Encargado de atender los Procedimientos Osinergmin Resoluciones 091, 304, 316 y 489 y manejo del sistema extranet.
  - Representante Titular por San Gabán, del Comité técnico de Análisis de Fallas - CTAF COES.
  - Representante Titular por San Gabán, del comité de Coordinación de protecciones del SEIN.
  - Auditor Interno del sistema de Gestión Integrado de la E.G.E. San Gabán.
- 
- ✓ Felicitaciones del Directorio y Gerencia General por haber participado directamente en obtener la decisión de COES–SINAC favorable para San Gabán SA por la “No asignación de responsabilidad a la empresa San Gabán SA por las transgresiones a la NTCSE”, se ha evitado resarcir la suma de S/. 4,879,418.97 nuevos soles correspondientes al segundo semestre del año 2011 y S/. 560,165.99 nuevos soles correspondientes al primer semestre del año 2012.
  - ✓ Felicitaciones del Directorio y Gerencia General por haber concluido satisfactoriamente la ejecución del mantenimiento mayor de los Grupos 1 y 2 de la CH San Gabán II, consta de “Inspección general y reparación de bobinas del estator de Dos (02) generadores de la CH San Gabán II y actualización de Dos (02) reguladores de velocidad para turbinas hidráulicas Peltón”.
  - ✓ Felicitaciones de Gerencia General por haber Participado en el logro de la certificación del sistema de gestión integrado ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18000.

### **Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.**

Empresa dedicada a generación y comercialización de energía eléctrica, tiene inversiones en centrales hidráulicas y termoeléctricas, opera en Puno (C.H. San Gabán II), Juliaca (C.T. Taparachi) y Puno (C.T. Bellavista), con una capacidad instalada de 118 MW de potencia

### **Operador de Centrales Térmicas (marzo 2009 – mayo 2011)**

- Experiencia como Tablerista/Maquinista de Casa de Maquinas de la Central Hidroeléctrica San Gabán II de 110 MW.
- Apoyo al área de mantenimiento eléctrico, mantenimientos preventivos de tableros, transformadores, generadores y servicios auxiliares de la C.H. San Gabán II.
- Apoyo en el mantenimiento Mayor de los Grupos 1 y 2 de la C.H. San Gabán II a cargo de ALSTHOM.
- Experiencia en operación y mantenimiento de Central Térmica de Taparachi.
- Conocimiento del Sistema de Gestión Integrado (ISO9001-2000, ISO14001 y OSHAS 18000).

### **Empresa De Generación Eléctrica San Gabán S.A.**

Empresa dedicada a generación y comercialización de energía eléctrica, tiene inversiones en centrales hidráulicas y termoeléctricas, opera en Puno (C.H. San Gabán II), Juliaca (C.T. Taparachi) y Puno (C.T. Bellavista), con una capacidad instalada de 118 MW de potencia

#### **Asistente despacho Económico (febrero 2008 – enero 2009)**

- Seguimiento y análisis del funcionamiento del Mercado Eléctrico Peruano, Normas eléctricas Internacionales ISO.
- Seguimiento y análisis de costos marginales mediano plazo proyectado versus el ejecutado.
- Análisis de contingencias y congestiones en las líneas de transmisión del SEIN.
- Evaluación y Análisis de Calidad de Energía (tensión, frecuencia, armónicas, flicker e interrupciones) en puntos de suministro.
- Apoyo en compensaciones por disposición de la norma técnica de calidad de los servicios eléctricos.

### **Empresa Codinsa SRLtda.**

Empresa dedicada a la elaboración y ejecución de proyectos eléctricos y civiles.

#### **Asistente de Operaciones (marzo 2007 – mayo 2007)**

- Remodelación y mantenimiento de redes en Media y Baja tensión.
- Montaje e instalación de transformadores de distribución en baja tensión.
- Supervisión de personal para trabajos en caliente.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
MBA, Mención en Dirección General

2016 a la actualidad

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN  
Maestría en Ingeniería Eléctrica, Mención Sistemas eléctricos de Potencia

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
Facultad de Ingeniería Mecánica Eléctrica Electrónica y Sistemas

2006

## **JUAN MARTÍN AZULA GARCÍA (CV)**

Abogado, con más de 15 años de experiencia laboral en entidades del sistema financiero, especializadas en microfinanzas; liderando las áreas de asesoría legal y gestión de recuperaciones, administrando recursos humanos, empresas de cobranza y estudios jurídicos. Experiencia como Docente Universitario en Derecho Comercial y Títulos Valores; así como también, en la elaboración y ejecución de Planes Estratégicos, Planes Operativos, sistemas de incentivos, manejo de ratios e indicadores de gestión, implementación de Call Center, diseño de Score de Cobranzas, automatización de procesos y uso de software de cobranza digital.

Con alto grado de honestidad, honradez, capacidad analítica, liderazgo, facilidad para establecer relaciones interpersonales y formar equipos de trabajo. Capacidad de planeamiento, organización y liderazgo de equipos de trabajo. Aptitudes de liderazgo, coaching, negociación, persuasión y alto compromiso orientado al cumplimiento de objetivos trazados. Nivel Básico de Inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.**

Entidad del sistema financiero, orientada a atender y servir a los microempresarios rurales, actuando como el socio financiero que fomenta y fortalece el futuro de las familias rurales del Perú. Su Visión es “Ser el Banco Rural Líder del Perú”.

#### **Jefe Nacional de Recuperaciones**

**Octubre 2015 hasta la actualidad**

- Reestructuración del área de Recuperaciones, a través del diseño de estrategias, procesos y procedimientos para optimizar la recuperación de la cartera crediticia (preventiva, vencida, judicial y castigada).
- Implementación de la Unidad de Call Center, para fines de la gestión preventiva y cartera en morosidad, seguimiento de acuerdos de pago, apoyo al área de Créditos en programas de fidelización de clientes, entre otros similares.
- Desarrollo de un Score de Cobranzas para lograr la segmentación de la cartera crediticia a cargo del área de Recuperaciones, permitiendo un mejor direccionamiento de las labores de cobranzas. Optimizando los resultados de recuperación de cartera y reducción del Índice de Morosidad en los últimos 03 años.
- Liderar y capacitar al equipo de Recuperaciones, implementación de la Unidad de Recuperación Judicial, tercerización de carteras pesadas a empresas especializadas, desarrollo de reportes de gestión y medición de indicadores.
- Reconocimiento como Mejor Jefe de Departamento y el área con Mejor Clima Laboral año 2016.

#### **Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C.**

Entidad del sistema financiero y del sector de microfinanzas, perteneciente al grupo Cáritas del Perú. Suscribió un contrato de fusión por absorción, participando la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. como entidad adquirente.

#### **Jefe Nacional de Recuperaciones**

**Diciembre 2016 - Junio 2017**

- Encargado del Proyecto de Fusión y Absorción de la Edpyme Solidaridad, en lo referente a la gestión de Recuperaciones.
- Implementación de las estrategias de gestión de recuperaciones a nivel de toda la entidad financiera.
- Elaborar los Planes Estratégicos y Planes Operativos del Departamento de Recuperaciones.
- Estandarización de los Reglamentos, Procedimientos y Políticas en gestión de Recuperaciones de la cobranza Preventiva, Vencida, Judicial y Castigada.

#### **Universidad Privada San Juan Bautista, Filial Ica.**

Institución comprometida en formar estudiantes para ser profesionales competitivos a nivel nacional e internacional mediante enfoques pedagógicos colaborativos gestionados bajo un sistema de calidad enfatizando en la asimilación y producción de resultados científicos para garantizar el bienestar de la sociedad en el marco de su Responsabilidad Social.

#### **Docente Universitario**

**Marzo 2015 - Octubre 2015**

- Cátedras en materia de Derecho Comercial.
- Cátedras en materia de Títulos Valores

#### **Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.**

Es una empresa financiera de derecho público que goza de autonomía económica, financiera y administrativa, desarrolla sus actividades basándose en sus principios: Democratización y descentralización del crédito, así como fomentar e incentivar una cultura de ahorro. Igualmente está autorizada a ofrecer el servicio de créditos pignoratícios y desarrollar otros servicios financieros

#### **Jefe Nacional de Gestión de Recuperaciones**

**Julio 2014 - Agosto 2015**

- Diseño de estrategias y procedimientos para optimizar la recuperación de la cartera crediticia (vencida, judicial y castigada).
- Se alcanzó optimizar la recuperación de la cartera judicial por encima de los S/. 10MM, y reducción del saldo capital vencido, generándose una reducción considerable del indicador de morosidad al cierre del año 2014.
- Liderar y capacitar equipos de trabajo (más de 120 personas), orientándose al cumplimiento de metas y objetivos trazados.
- Participación en la elaboración del Plan Estratégico Institucional. Elaboración del Plan de Negocios y Plan Operativo del Departamento de Gestión de Recuperaciones.

#### **Jefe de la Unidad de Créditos Auto a Gas**

**Marzo 2013 - Junio 2014**

- Desarrollo de estrategias y procedimientos para optimizar la recuperación del producto crediticio Auto a Gas.
- Elaboración de normativas internas para regular los procesos de la gestión del producto crediticio.
- Optimizar la gestión de recuperación de la cartera judicial e incautación de garantías mobiliarias.

#### **Jefe Nacional de Recuperaciones (e)**

**Noviembre 2012 - Febrero 2013**

- Encargado del Departamento de Recuperaciones, logrando el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Se logró la reducción sustancial del indicador de morosidad al cierre del año 2012.



- Participación en la elaboración del Plan Estratégico Institucional. Elaboración del Plan de Negocios y Plan Operativo del Departamento de Gestión de Recuperaciones.
- Revisión y mejora de normativas internas para optimizar los procesos internos de la gestión de recuperaciones.
- Desarrollo del proceso de Transferencia de Cartera Crediticia, Due Dilligence, seguimiento y ejecución del proceso de venta de la cartera de créditos.

#### **Supervisor de Recuperaciones**

**Abril 2011 - Noviembre 2012**

- Liderar equipos de trabajo (a cargo de más de 80 personas), orientándose hacia el cumplimiento de metas y objetivos trazados.
- Elaboración de informes de gestión y monitoreo de los indicadores de morosidad y recuperación de cartera crediticia.
- Ejecución del Plan Operativo del Departamento de Recuperaciones, visitas de supervisión a agencias.
- Opinión en la elaboración de normativas y procedimientos internos, relacionados a la gestión de recuperaciones.

#### **Asistente de Recuperaciones**

**Noviembre 2006 - Marzo 2011**

- Ejecución del Plan Operativo del Departamento de Recuperaciones.
- Supervisión a gestores de cobranza y estudios jurídicos, orientado al cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
- Gestión y monitoreo de los indicadores de recuperación de cartera en morosidad.

#### **Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Pisco S.A.**

Institución del sistema financiero que pasó por un proceso de liquidación en el año 2014

#### **Asistente de Asesoría Legal**

**Abril 2004 - Noviembre 2006**

- Elaboración de informes de índole legal, opinión y asesoría a los temas requeridos por el Jefe Legal y/o Gerencia Mancomunada.
- Elaboración de contratos y opinión para su correcta celebración.
- Seguimiento a los procesos judiciales a cargo de los abogados externos en materia civil, comercial, laboral y penal.

#### **Notaría Laos Mora**

Función pública ejercida por el Dr. Eduardo Laos Mora, cuyos actos en los que interviene para robustecer con una presunción de verdad, colaborando en la formación correcta de los actos o negocios jurídicos privados dándoles solemnidad, forma y efecto legal a los mismos; permitiendo la realización normal del derecho.

#### **Asistente Legal**

**Enero 2003 - Marzo 2004**

- Apoyo en la elaboración de instrumentos públicos (escrituras públicas, protestos notariales, etc).
- Intervención en las diligencias fuera del Despacho Notarial.
- Atención y orientación al público.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 a la actualidad

MBA, Mención en Dirección General

INSTITUTO DE NEUROCOACHING / REVISTA GANAMÁS Noviembre 2018  
Especialización en NeuroCobranzas / NeuroCoaching aplicado  
a la gestión de cobranzas

UNIVERSIDAD LA SALLE – RAMON LLULL (Barcelona) Mayo - Junio 2018  
Pasantía Internacional “Emprendimiento, Innovación y Transformación Digital”

COLEGIO DE ABOGADOS DE ICA & SUNARP 2009 - 2010  
Diplomado de Alta Especialización en Derecho Registral, Notarial y Empresarial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2008 - 2009  
Diplomado en Microfinanzas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2007 - 2008  
Diplomado en Derecho de la Empresa

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA (Ica) 2000 - 2005  
Título Profesional en Derecho y Ciencias Políticas

#### **OTROS ESTUDIOS**

- IPAE: Programa de Informática Empresarial Office 2000
- CMS – Business Revolution Forum 2018 2018  
13° Congreso Internacional de Créditos y Cobranzas,  
1° Congreso de Telecomunicaciones & Centros de Contacto
- PROTIVITI RISK & BUSINESS CONSULTING INTERNAL AUDIT. 2014  
Curso Taller de Gestión de Riesgo Estratégico
- FG CONSULTING, COACHING & TRAINING 2014  
Curso Taller en Coaching y Comunicación
- COLEGIO DE NOTARIOS DE ANCASH y GACETA NOTARIAL 2012  
Seminario de capacitación para el acceso a la Función Notarial
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2008  
Curso Taller “Gestión de Créditos y Cobranza Efectiva”
- SOCIEDAD DE RIESGOS FINANCIEROS  
Curso “Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo”. 2007

## **RIGOBERTO ALEX MAMANI MAMANI (CV)**

Profesional con 13 años de experiencia en el sector de microfinanciero. Convencido del trabajo en equipo y el empoderamiento. Cumplir y hago cumplir las reglas y políticas que práctica la organización. Busco el desarrollo y crecimiento profesional y laboral de los colaboradores a mi cargo. Facilidad de adaptarme al cambio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Mibanco – Banco de la Microempresa S.A.**

Mibanco es un banco peruano que nació de la necesidad de ayudar a los empresarios de la microempresa y su limitante al sistema financiero. Nació bajo la experiencia de la asociación sin fines de lucro ACP Acción Comunitaria del Perú que ya venía operando 34 años en Lima y provincias, actualmente tiene más de 40 años. Este banco centraliza sus operaciones en la micro y pequeña empresa. Actualmente es parte de CREDICORP.

##### **Gerente Zonal**

**Agosto 2018 – Actualidad**

- Encargado de gestionar equipos de alto rendimiento, asegurando el cumplimiento de las metas de colocaciones y calidad de cartera.
- Encargado de plantear estrategias a nivel comercial para el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la viabilidad de financiamiento de negocios del ámbito de acción.

#### **Caja Rural de Ahorro y Crédito “Los Andes” S.A.**

La Caja Rural de Ahorro y Crédito "Los Andes" S.A. es una institución financiera, supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; está orientada a la intermediación microfinanciera, mayormente en el sector rural (mas del 70% de la cartera de créditos).

##### **Jefe Nacional de Supervisión**

**Julio 2017 – Agosto 2018**

- Encargado de la estandarización y cumplimiento del proceso crediticio en toda la red de oficinas de Caja Los Andes.
- Análisis de Datos de la cartera para identificar tendencias y patrones para la toma de decisiones.
- Propuestas de mejora del proceso crediticio de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas en las visitas a oficinas.

##### **Gerente Regional Puno Sur**

**Marzo 2013 – Junio 2017**

- Encargado de plantear estrategias para el cumplimiento de objetivos de la región; metas de crecimiento de saldo de cartera, número de clientes, calidad de cartera.
- Encargado del cumplimiento de metas de servicios financieros y captación de ahorros de la región.

- Búsqueda de nichos de mercado y alianzas estratégicas con diversas instituciones, para el crecimiento de la cartera.
- Capacitación permanente de documentos normativos usados en el proceso crediticio, desde la prospección hasta la recuperación de créditos.
- Gestión del talento humano, clima laboral, rotación de colaboradores, acompañamiento a los líderes de oficina para fortalecer y mejorar sus habilidades.

#### **Jefe de Oficina**

**Julio 2009 – Febrero 2013**

- Cumplimiento de las metas asignadas a la oficina a nivel de crecimiento de saldo de cartera, número de clientes, número de operaciones y calidad de cartera
- Encargado de gestionar los colaboradores a cargo, manteniendo un adecuado clima laboral y comunicación.
- Apertura de las oficinas
- Gestión eficiente del efectivo de la oficina, monitoreándolos límites máximos permitidos.

#### **FORMACION PROFESIONAL**

##### **ESAN GRADUATE SCHOOL BUSINES**

Maestría en Administración y Finanzas

**2016 - actualidad**

##### **La Salle – Universidad Ramon Llull**

Programa en Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital

**2018 - 2018**

##### **Universidad Nacional del Altiplano**

Ingeniería Estadística e Informática (5TO Superior)

**2000 - 2004**

## **PEDRO PERCY ORCOAPAZA ORTEGA (CV)**

Administrador de empresas con experiencia en rubros de Consumo Masivo, Medicamentos, Material médico y productos para Ferreterías. Trabajo bajo resultados de corto, mediano y largo plazo con indicadores de gestión administrativa y financiera. Aporto a la generación de valor para los accionistas, así como un clima de competitividad a través de equipos de trabajo. Cuento con capacidad de análisis que permitan la implementación de nuevas estrategias comerciales. Mis aptitudes son: Responsabilidad, puntualidad, iniciativa, transparencia y pro actividad.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Ferretería y Materiales de Construcción SRL**

Empresa dedicada a la venta y distribución de artículos de ferretería y de materiales de construcción en la ciudad de Arequipa, cuenta con 05 tiendas para la venta directa.

##### **Jefe de Finanzas**

**Abril 2018 hasta la actualidad**

- Negociar y gestionar líneas de crédito con bancos, acorde a las necesidades de la empresa
- Ejecutar mejoras a fin de disminuir los gastos financieros
- Supervisar el otorgamiento de créditos a los clientes de Ferreterías y Constructoras, según parámetros establecidos por la empresa y objetivos
- Controlar y verificar el correcto pago a proveedores, así como supervisar las conciliaciones con proveedores
- Verificar los cierres de caja y conciliaciones bancarias
- Revisión y aprobación de gastos por caja chica
- Evaluar y otorgar líneas de crédito a constructoras
- Seguimiento a casos legales de cobranza
- Planeamiento financiero
- Mejora constante de indicadores de Morosidad y recuperación
- Sugerir cambios de mejora continua

#### **Ludber Distribuciones SRL**

Empresa dedicada a la distribución y comercialización de Medicamentos a nivel nacional.

##### **Administrador**

**Abril 2017 – Diciembre 2017**

- Establecer y alcanzar los presupuestos de ventas y cobranzas
- Supervisar las compras de productos de forma óptima
- Supervisar los niveles de inventarios
- Establecer precios y supervisar su efectividad (elasticidad)
- Establecer promociones periódicas a fin de incrementar ventas o participación
- Negociación con Laboratorios proveedores de productos farmacéuticos
- Proyectar la inclusión de nuevos productos dentro del portafolio
- Supervisar el otorgamiento de créditos
- Seguimiento a casos legales
- Planeamiento financiero a fin de cubrir las necesidades de la empresa

- Visitar a los clientes potenciales a fin de establecer cuotas de compra mensual o anuales
- Buscar y captar nuevos clientes
- Mejorar la cobertura de los productos en el mercado
- Análisis de costos operativos y su disminución

### **Laboratorio Farmaquil Perú SRL**

Laboratorio Farmacéutico de semisólidos, para la venta nacional, dentro de sus marcas posicionadas están REUMASOL y FLEXI COLD .

#### **Administrador**

**Abril 2017 – Diciembre 2017**

- Incrementar la capacidad de fabricación del laboratorio
- Disminución de costos a través de nuevos proveedores o nuevos envases
- Revisión de procesos a fin de optimizar tiempos y menores costos
- Revisión mensual de los costos de producción
- Establecer el número de lotes de producción de forma mensual, así como su proyección mensual
- Supervisar el abastecimiento oportuno de los insumos, materiales de envase y material de empaque
- Evaluar constantemente los nuevos productos a fabricar
- Supervisar la venta directa al mercado mayorista
- Establecer promociones

### **Representaciones Castillo SRL**

Es una Droguería Distribuidora de medicamentos y material medico en toda la Macro Región sur del país a nivel de boticas, farmacias, clínicas y ventas al estado.

#### **Gerente de Finanzas**

**Octubre 2012 – Febrero 2017**

- Analizar y revisar los proyectos de inversión y/o nuevas oportunidades de desarrollo
- Revisión y aprobación de las políticas y directivas de la empresa.
- Analizar, evaluar, controlar y planificar la situación económica y financiera de la Empresa.
- Administrar los fondos de la empresa y gestionar financiamientos según necesidades de la empresa.
- Seguimiento de los planes de trabajo de cada jefatura.
- Responsable de la gestión crediticia hacia los clientes en coordinación con la Gerencia Comercial
- Negociación con bancos para la obtención de líneas de crédito, tasas y plazos, según tipo de producto financiero requerido por la empresa.
- Evaluación mensual de los presupuestos de gastos y ventas
- Negociación con proveedores, banco para la obtención de créditos y clientes para el otorgamiento de créditos
- Manejo de resultados a través de indicadores mensuales de gestión, alineados a un plan de trabajo anual
- Implementación de nuevas herramientas administrativas, financieras y comerciales, a fin de maximizar la rentabilidad.
- Participación en las reuniones del directorio

- Manejo de equipos de trabajo
- Elaborar el Presupuesto de Gastos y ventas requeridas para generar la rentabilidad de los accionistas. Analizar los proyectos de inversión y presentarlo a GG.
- Analizar, evaluar e identificar fuentes de financiamiento de corto, mediano y largo plazo para proyectos de inversión.
- Mantener informada a la Gerencia General y Directorio proponiendo mejoras en todo lo relacionado a materia económica y financiera, así como las mejoras en las distintas áreas de la Empresa.
- Responsable del área de créditos y cobranzas, respecto al otorgamiento de créditos y su cobranza oportuna. Implementar estrategias de recuperación sobre cuentas morosas, generación de políticas y procedimientos, además de una supervisión constante sobre los planes de trabajo mensuales.
- Negociación con bancos para la obtención de líneas de crédito, tasas y plazos, según tipo de producto financiero requerido por la empresa.
- Negociación con proveedores. Condiciones comerciales, líneas de crédito, descuentos, promociones y otros relacionados con estos.
- Manejo de resultados a través de indicadores mensuales de gestión, alineados a un plan de trabajo anual
- Conocimiento de SAP
- Participación constante en la toma de decisiones de la compañía como personal de confianza
- Analizar los niveles de inventarios e identificar los puntos críticos y proponer su respectiva corrección

### **Ares Distribuciones SRL**

#### **Gerente General**

**Junio 2007 – Julio 2011**

- Gerenciar la empresa a nivel comercial y administrativo, velar por los activos de la empresa, elaborar planes comerciales y de oportunidades de mercado. Crear y mantener un ambiente de trabajo por competitividades.

### **Dimexa SA**

#### **Ejecutivo de Finanzas**

**Enero 2002 – Marzo 2007**

- Pago a proveedores
- Arqueos de caja
- Elaboración de presupuestos de Gastos y consolidación de los presupuestos, para determinar el presupuesto General de la empresa.
- Tramite de aceptación de letras y reclamos a proveedores
- Determinación de fuentes de financiamiento
- Análisis de proyectos de inversión
- Administración y control de los negocios agrícolas
- Análisis de gastos

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA, Mención en Marketing	2016 a la actualidad
---------------------------------------------------------------	----------------------

UNIVERSIDAD ESAN	
Programa de Alta Especialización en Finanzas	2015
Diploma en Control y Gestión de Empresas	2007
Diplomado en Finanzas	2005

UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO	2004
Programa de Especialización y Desarrollo en Finanzas	

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN	2001
Especialización en Ingeniería Financiera	

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARCOS	2001
Up Date en Finanzas para PYMES	



## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	32
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	34
1.1. Antecedentes .....	34
1.2. Objetivos .....	35
1.2.1. Objetivo general .....	35
1.2.2. Objetivos específicos .....	35
1.3. Metodología .....	35
1.3.1. Fuentes .....	35
1.3.2. Etapas .....	366
1.3.3. Tipos de metodología.....	36
1.3.4. Encuestas.....	36
1.4. Motivación y justificación .....	37
1.4.1. Motivación.....	37
1.4.2. Justificación e Identificar la Oportunidad de Negocio.....	37
1.4.2.1. Hogares con acceso a internet.....	40
1.4.2.2. Cuantificar la expectativa de participación en el mercado.....	41
1.5. Contribución .....	41
1.6. Alcance .....	41
1.7. Limitaciones.....	41
1.8. Estructura de la tesis .....	42
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL .....	45
2.1. Revisión de literatura existente .....	45
2.2. Teorías y conceptos.....	47
2.3. Tecnologías de la información.....	48

2.3.1. Tienda virtual .....	48
2.3.1.1. Sistemas de pago en tiendas virtuales.....	49
2.3.2. Aplicación móvil.....	49
2.3.3. Uso de las tecnologías de la información en el Perú.....	50
2.4. Marco legal .....	54
2.5. Cuidado de la salud y la alimentación saludable .....	57
2.6. Tendencias alimenticias de consumo .....	60
2.7. Segmentación en la industria de productos saludables .....	63
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>67</b>
3.1 Modelo Canvas .....	67
3.1.1 Propuesta de valor .....	69
3.1.2 Relaciones con los clientes.....	69
3.1.3 Canales de distribución y comunicación .....	70
3.1.4 Segmento de clientes .....	70
3.1.5 Fuente de ingresos .....	70
3.1.6 Socios Clave.....	71
3.1.7 Actividades clave .....	71
3.1.8 Recursos claves .....	71
3.1.9 Estructura de costos.....	72
3.1.10 Propuesta estratégica .....	72
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>73</b>
4.1. Selección de la población objetivo de estudio .....	73
4.2. Ficha técnica.....	74
4.3. Objetivos del Estudio de Mercado .....	74
4.4. Características Metodológicas.....	75

4.5.	Diseño de la muestra .....	76
4.6.	Recolección de la información .....	78
4.7.	Análisis de resultados .....	79
4.7.1.	Oficinistas que almuerzan comida dietética .....	79
4.7.2.	Estimación del segmento de mercado.....	80
4.7.3.	Perfil de los clientes potenciales.....	81
4.7.4.	Género .....	81
4.7.5.	Ocupación .....	81
4.7.6.	Edades.....	82
4.7.7.	Ingreso bruto mensual .....	82
4.7.8.	Hábitos de almuerzo en horario de trabajo .....	83
4.7.9.	Tipos de comida que se almuerza habitualmente .....	83
4.7.10.	¿Cuántas veces almuerza comida dietética de lunes a viernes?.....	84
4.7.11.	¿Cómo almuerzan de lunes a viernes? .....	85
4.7.12.	¿Con que frecuencia visita el mismo lugar para almorzar?.....	86
4.7.13.	¿Qué tan interesado está en llevar una alimentación dietética? .....	87
4.7.14.	¿Qué tan importante son los servicios que ofrece un establecimiento en la decisión de compra de su almuerzo?.....	88
4.7.15.	¿Qué tan importante son las características de la comida en la decisión de compra? .....	88
4.7.16.	¿Cuál el principal medio de búsqueda de restaurantes o servicio delivery? .....	89
4.7.17.	¿Con qué complemento acompaña su almuerzo? .....	90
4.8.	Prueba de la idea de negocio .....	91
4.8.1.	¿Compraría de almuerzos dietéticos a través de la app virtual tiene? .....	91
4.8.2.	¿Por qué razones no compraría su almuerzo a través de la app virtual? .....	92
4.8.3.	¿Con qué frecuencia semanal compraría a través de la app virtual? .....	92
4.8.4.	¿Qué tan importante es conocer el contenido nutricional de su almuerzo?.....	93
4.8.5.	¿Qué tan importante es evaluar los servicios que ofrece la app virtual móvil?... .....	94

4.8.6. ¿Qué tan importantes son los comentarios de otros clientes respecto a la app virtual móvil? .....	94
4.8.7. ¿Cuál sería su medio de pago preferido? .....	95
4.9. Conclusiones .....	96
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>98</b>
5.1. Misión y visión .....	98
5.1.1. Misión .....	98
5.1.2. Visión .....	98
5.2. Objetivos de la empresa .....	98
5.2.1. Objetivo estratégico general.....	98
5.2.2. Objetivos estratégicos específicos .....	98
5.3. Análisis externo .....	98
5.3.1. Benchmarking .....	99
5.3.2. Análisis SEPTEG.....	101
5.3.2.1. Factores Sociales.....	101
5.3.2.2. Factores Económicos .....	102
5.3.2.3. Factores Políticos .....	104
5.3.2.4. Factores Tecnológicos.....	105
5.3.2.5. Factores Ecológicos .....	106
5.3.2.6. Factores Geográficos.....	107
5.3.3. Análisis de las fuerzas de Porter .....	109
5.3.3.1. Productos sustitutos .....	109
5.3.3.2. Entrada de nuevos competidores .....	109
5.3.3.3. Rivalidad con los competidores actuales .....	110
5.3.3.4. Poder de negociación de los proveedores .....	110

5.3.3.5. Poder de negociación de los clientes .....	110
5.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	111
5.4. Análisis Interno .....	112
5.5. Matriz FODA .....	113
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>117</b>
6.1. Objetivos del plan de marketing .....	117
6.1.1. Objetivos Cuantitativos .....	117
6.1.2. Objetivos Cualitativos .....	117
6.2. Estrategias de marketing .....	118
6.3. Mix de Marketing .....	119
6.3.1. Producto .....	119
6.3.2. Precio .....	120
6.3.3. Plaza .....	121
6.3.3.1 Propuesta de canal .....	121
6.3.3.2 La app móvil .....	122
6.3.4. Promoción .....	123
6.3.4.1. Lanzamiento de la app móvil de comida dietética .....	123
6.3.5. Personas .....	123
6.3.6. Procesos .....	124
6.3.7. Presentación .....	125
6.4 Indicadores .....	125
6.5 Presupuesto de Marketing .....	126
6.6. Estrategias de Penetración de Mercado .....	128
6.7. Estrategias de Retención de clientes .....	128

6.8.	
Conclusiones.....	1289
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES .....	130
7.1 Estrategia de operaciones.....	130
7.1.1. Objetivos de operaciones.....	130
7.2. Ubicación .....	131
7.3. Sistema de producción .....	135
7.4. Flujo de procesos de “Bio Lunch” .....	136
7.5. Procesos principales de “Bio Lunch”.....	137
7.5.1. Compras .....	138
7.5.2. Ventas .....	139
7.5.3. Preparación de alimentos .....	139
7.5.4. Delivery.....	140
7.5.5. Actividades de apoyo .....	140
7.5.5.1. Administración.....	141
7.5.5.2. Monitoreo.....	141
7.5.5.3. Tecnología.....	141
7.6. Turnos y horarios del personal.....	142
7.7. Herramientas, activo fijo y presupuesto.....	142
7.7.1. Proveedores .....	142
7.7.2. Gastos Pre operativos y Activos Fijos .....	142
7.8. Indicadores .....	144
7.9. Conclusiones .....	145
CAPÍTULO VIII. PLAN TECNOLÓGICO .....	146
8.1 Desarrollo e implementación de la app.....	146

8.2 Arquitectura de la app .....	147
8.3 Funcionamiento de la aplicación móvil .....	149
8.4. Interfaz gráfica de la app.....	151
8.5. Presupuesto .....	153
8.6. Conclusiones .....	154
<b>CAPÍTULO IX. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH.....</b>	<b>155</b>
9.1. Objetivos del plan organizacional.....	155
9.2 Plan administrativo .....	155
9.2.1. Constitución y formalización de la empresa .....	155
9.2.2. Régimen tributario .....	156
9.2.3. Régimen laboral .....	156
9.2.3. Esquema de la sociedad .....	157
9.2.4. Estructura de la propiedad .....	157
9.3. Registro de la Marca .....	158
9.4. Recursos Humanos.....	158
9.4.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos .....	158
9.4.2. Estructura Organizacional.....	158
9.5. Puestos de la Organización .....	159
9.6. Perfil de los empleados .....	160
9.6.1. Gerencia General.....	160
9.6.2. Asistente de Administración .....	160
9.6.3. Cocinero o chef principal.....	161
9.6.4. Cocinero ayudante .....	162
9.6.5. Asistente de cocina.....	162
9.6.6. Motorizados .....	162

9.7. Servicios tercerizados .....	163
9.7.1. Servicio tecnológico.....	163
9.7.2. Servicio contable.....	163
9.8. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación.....	163
9.9. Sueldos de los colaboradores .....	164
9.10. Estructura de las remuneraciones.....	165
9.11. Indicadores .....	165
9.12. Presupuesto .....	166
9.13. Conclusiones .....	166
<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>167</b>
10.1. Supuestos y consideraciones generales.....	167
10.2. Ingresos.....	167
10.3. Gastos .....	169
10.3.1. Gastos pre operativos .....	169
10.4. Costos .....	169
10.4.1. Costos fijos.....	169
10.4.2. Costos variables .....	170
10.5. Inversiones y Financiamiento .....	171
10.5.1. Activos fijos .....	171
10.5.2. Inversión .....	171
10.5.3. Financiamiento.....	171
10.6. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	172
10.7. Horizonte de evaluación .....	172
10.8. Tasa de descuento .....	173
10.9. Proyección de Flujos de Caja .....	173



10.10.	Evaluación Económica .....	173
10.11.	Periodo de recuperación de la inversión .....	173
10.12.	Análisis de sensibilidad .....	1744
10.13.	Análisis de escenarios .....	1755
10.13.1.	Escenario optimista .....	1755
10.13.2.	Escenario esperado.....	1755
10.13.3.	Escenario pesimista.....	1766
10.14.	Conclusiones del capítulo .....	1766
CAPÍTULO	XI. EVALUACIÓN DE RIESGOS	
.....	1777	
11.1	Riesgo cualitativo.....	177
11.2	Riesgo del negocio.....	178
CAPÍTULO XII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	179
12.1.	Conclusiones .....	179
12.2.	Recomendaciones .....	181
ANEXOS .....	¡Error! Marcador no definido.	
BIBLIOGRAFÍA .....		182

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Modelo Canvas de comida dietética por delivery en Arequipa Metropolitana
Tabla 4.1 Variables para estimar a la población objetivo
Tabla 4.2. Estimación del número de ejecutivos y empleados
Tabla 4.3. Distribución muestral
Tabla 4.4. Estimación del segmento de mercado
Tabla 5.1. Benchmarking de servicios de comida dietética por delivery
Tabla 5.2. Gasto e Ingreso Promedio por NSE en Arequipa
Tabla 5.3. Penetración de Internet por países en América del Sur
Tabla 5.4. Usos frecuentes de internet en Arequipa
Tabla 5.5. Calificación de las fuerzas de Porter
Tabla 5.6. Matriz EFE
Tabla 5.7. Matriz EFI de los socios estratégicos
Tabla 5.8. Matriz FODA para la empresa Bio Lunch
Tabla 5.9. Matriz FODA cruzada para la empresa Bio Lunch
Tabla 6.1. Proyección de ventas en el Año 1
Tabla 6.2. Descuento del 10% por introducción
Tabla 6.3. Presupuesto de Marketing
Tabla 6.4. Presupuesto para muestras gratis
Tabla 7.1. Descripción del proceso de producción de Bio Lunch
Tabla 7.2. Distancias y tiempos estimados de desplazamiento
Tabla 7.1. Presupuesto de Gastos pre operativos
Tabla 7.2. Presupuesto de Activos Fijos
Tabla 7.3. Indicadores de satisfacción del cliente “Bio Lunch”
Tabla 8.1. Presupuesto Tecnológico
Tabla 9.1. Características del régimen laboral
Tabla 9.2. Puestos requeridos
Tabla 9.3. Sueldos del personal de “Bio Lunch”
Tabla 9.4. Rangos salariales del personal de “Bio Lunch”
Tabla 9.5. Indicadores de Recursos Humanos “Bio Lunch”
Tabla 9.6. Presupuesto de Recursos Humanos “Bio Lunch”

Tabla 10.1. Número de trabajadores en Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero

Tabla 10.2. Trabajadores de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero que consumirían comida dietética

Tabla 10.3. Proyección de ingresos para Bio Lunch

Tabla 10.4. Gastos Pre operativos

Tabla 10.5. Costos Fijos

Tabla 10.6. Costos variables

Tabla 10.7. Inversión en activos fijos y gastos pre operativos de Bio Lunch

Tabla 10.8. Estructura de la Inversión

Tabla 10.9. Estado de Resultados

Tabla 10.10. Proyección de Flujos de Caja

Tabla 10.11. Periodo de recuperación descontado

Tabla 10.12. Análisis de sensibilidad del VAN para ambas variables

Tabla 10.13. Análisis de escenarios “Bio Lunch”

Tabla 11.1. Matriz de Riesgos, Probabilidad, Impacto y Medidas de Contingencia

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.1. Ubicación de Arequipa entre Regiones más competitivas
- Figura 1.2. La alimentación saludable en el Perú
- Figura 1.3. Variación indicadores económicos en Arequipa, 2017
- Figura 1.4. Hogares con internet en el Perú
- Figura 2.1. Ciclo de vida de adopción para la tecnología
- Figura 2.2. Principales usos de un Smartphone en el Perú
- Figura 2.3. Perfil de compradores online en Perú
- Figura 2.4. Clasificación de los productos y servicios que más compran los peruanos en internet
- Figura 2.5. Personas de 15 años y más con obesidad, según sexo y área de residencia, 2014 – 2017 (%)
- Figura 2.6. Promedio de días a la semana de consumo de frutas en personas de 15 y más años de edad, 2014 - 2017
- Figura 2.7. Perfil del consumidor peruano de alimentos y bebidas
- Figura 2.8. Peruanos que hacen dieta
- Figura 2.9. Subsector restaurantes a julio 2018
- Figura 2.10. Práctica deportiva de peruanos
- Figura 2.11. Actividades que complementan el deporte
- Figura 4.1. Oficinistas que almuerzan comida dietética en horario de trabajo
- Figura 4.2. Género de oficinistas que consumen comida dietética
- Figura 4.3. Ocupación
- Figura 4.4. Edades de oficinistas que consumen comida dietética
- Figura 4.5. Ingreso bruto mensual de oficinistas que almuerzan comida dietética
- Figura 4.6. Tipo de comida que almuerzan habitualmente los oficinistas
- Figura 4.7. ¿Cuántas veces almuerzan comida dietética de lunes a viernes?
- Figura 4.8. ¿Cómo almuerzan de lunes a viernes?
- Figura 4.9. ¿Cuál es el tipo de comida que almuerzan según modalidad?
- Figura 4.10. ¿Con qué frecuencia visita el mismo lugar para almorzar?
- Figura 4.11. ¿Qué tan interesado está en llevar una alimentación dietética?

Figura 4.12. ¿Qué tan importante son los servicios que ofrece un establecimiento de comida en la decisión de compra?

Figura 4.13. ¿Qué tan importante son las características de la comida en la decisión de compra?

Figura 4.14. ¿Cuál es el principal medio de búsqueda de restaurantes o servicio delivery?

Figura 4.15. ¿Con qué complemento acompaña su almuerzo?

Figura 4.16. Interés de compra de almuerzos por la app de comida dietética

Figura 4.17. Razones para no comprar comida dietética a través de la app virtual

Figura 4.18. Interés y frecuencia semanal de compra de alternativas de plato dietético

Figura 4.19. ¿Qué tan importante es conocer el contenido nutricional de su almuerzo?

Figura 4.20. ¿Qué tan importante es evaluar los servicios que ofrece la app virtual?

Figura 4.21. ¿Qué tan importante son los comentarios de otros clientes respecto a la app virtual?

Figura 4.22. Medio de pago preferido

Figura 5.1. Personas con obesidad en Perú

Figura 5.2. Niveles Socioeconómicos de las personas en Arequipa

Figura 5.3. Personas de 15 años a más con sobrepeso (2017)

Figura 5.4. Personas de 15 años a más con obesidad (2017)

Figura 6.1. Logo de Bio Lunch

Figura 6.2. Diseño de la app de “Bio Lunch”

Figura 6.3. Empaque de Bio Lunch

Figura 7.1. Ubicación del local de Bio Lunch

Figura 7.2. Distancia a Yanahuara

Figura 7.3. Distancia a Arequipa

Figura 7.4. Distancia a José Luis Bustamante y Rivero

Figura 7.5. Distancia a Cayma

Figura 7.6. Layout del local de operaciones de Bio Lunch

Figura 7.7. Procesos de “Bio Lunch”

Figura 8.1. Arquitectura de la aplicación móvil “Bio Lunch”

Figura 8.2. Almacenamiento y sincronización en la nube

Figura 8.3. Diagrama del funcionamiento de la app

Figura 8.4. Diagrama del pedido del cliente

Figura 8.5. Diagrama total del proceso TI

Figura 8.6. Interfaz inicial de Bio Lunch

Figura 8.7. Registro a la aplicación de Bio Lunch

Figura 8.8. Interfaz de inicio a la aplicación de Bio Lunch

Figura 8.9. Interfaz de pedidos de la aplicación

Figura 9.1. Organigrama de Bio Lunch

Figura 10.1. Análisis de sensibilidad del VAN

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Costos de los platos a ofrecer

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocio presenta como objetivo principal determinar la viabilidad de la creación de una empresa que venda comida dietética a través de una app móvil a clientes ejecutivos de los principales distritos de Arequipa Metropolitana. Esto tomando en cuenta que, en el contexto actual, la alimentación saludable dietética y el cuidado de la salud a partir de diferentes hábitos es cada vez más frecuente. Lo cual no sólo es una tendencia de moda en los últimos años, sino que la gente cada vez se encuentra más concientizada en cuidar su salud y sus hábitos de consumo.

La oportunidad de negocio asoma en un contexto donde existen altos índices de obesidad y sobrepeso en la población lo que puede desencadenar en mayor número de casos de hipertensión y falencias cardíacas. En este contexto el Estado no ha hecho oídos sordos sino más bien ha promovido la alimentación saludable desde el año 2013, fomentando el consumo de alimentos más saludables como los orgánicos.

La situación nacional y la escasa oferta del producto y servicio propuestos en Arequipa, impulsa la creación de este negocio. Por ello fue necesario validar los indicios a partir de un estudio de mercado cuyas conclusiones fueron que el perfil de los posibles clientes son principalmente mujeres, su edad 25 a 34 años, la mayor proporción tiene un ingreso bruto mensual entre S/. 5,000 y S/. 7,000. El estudio de mercado muestra que cada vez más personas demuestran interés en llevar una alimentación dietética que le permita tener una vida más sana.

A nivel estratégico a partir del modelo Canvas se identificaron los puntos clave, identificando que la propuesta de valor del negocio vendrá del servicio a partir de la app y del producto a través de los platos. Por otro lado, herramientas como el benchmarking, análisis PESTEG, análisis de fuerza de Porter y matriz FODA permitieron determinar que “Bio Lunch” –como se llamará la empresa- deberá poner en marcha una estrategia de diferenciación y de nicho.



Para la puesta en marcha de la empresa se ha elaborado el plan operativo y de recursos humanos. Se identificaron dos tipos de procesos: principales y de apoyo. En cuanto a los procesos principales: compras, ventas, preparación de platos y delivery, serán realizados y monitoreados por la misma empresa, a través del Gerente General. Por otro lado, los procesos de apoyo, la contabilidad y la tecnología se encontrarán tercerizadas. En cuanto al plan de Recursos Humanos se contará con colaboradores, los cuales serán monitoreados a partir de indicadores de desempeño permitiendo mejorar el desempeño de la empresa. También se preparó un plan de marketing con un marketing mix con las 7P, siendo su objetivo presentar un servicio de comida dietética mediante una app móvil, enfocado a ejecutivos que trabajan en los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma y José Luis Bustamante y Rivero; a un precio por menú de S/ 17; y enfocado en captar nuevos clientes y fidelizar a los ya captados.

Finalmente se realizó la evaluación económica, obteniéndose un VAN de S/ 749, 078 (tomando como tasa de descuento 20%, por ser el requerido por los accionistas) y una TIR de 102%, siendo el periodo de recuperación el segundo año. Además, se identificaron que las variables más sensibles del proyecto son el precio y el costo del alquiler del local, siendo la primera más sensible que la otra. Cabe señalar que aun en el escenario pesimista se obtiene un VAN positivo de S/ 439,919.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se detalla el plan de negocios a implementar, detallando los antecedentes para luego fundamentar la idea del negocio, identificando la necesidad, la oferta, y el modelo de comercio electrónico (e-commerce) que sería la vía escogida para el presente plan. A su vez, se explican los objetivos generales y específicos, los cuales están enfocados a determinar la viabilidad del negocio.

### **1.1. Antecedentes**

Actualmente en el Perú se han incrementado la tendencia sobre el cuidado de la salud y el bienestar personal por parte de la población. Una de las principales causas es el aumento de enfermedades debido a la mala alimentación (Del Greco, 2010).

En el Perú, se ha promulgado la ley que promociona la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes (Ley N° 30021). Buscando generar conciencia en toda la población peruana, con el fin de mejorar sus hábitos alimenticios. Los segmentos con mayor poder adquisitivo han comenzado a buscar alternativas de comida saludable que satisfaga necesidades, como verse mejor físicamente y mantener una salud óptima para los miembros de sus familias.

De acuerdo a INEI (2018a) en su encuesta mensual de restaurantes en julio de 2018 la actividad restaurantes creció en 2.56%, y este comportamiento se viene repitiendo en los últimos 16 meses. Según Perú Retail (2018), en América Latina las compras online se incrementaron en 27.1% y en Perú este creció a 30.2% para el año 2018. La International Data Corporation (IDC) proyecta que para el presente año este se incrementará a 25.4% en el mercado latinoamericano.

Ante estas necesidades aparecen nuevas oportunidades para el desarrollo de empresas de comida saludable delivery, para los cuales además se pueden emplear las app móviles para facilitar el vínculo entre la oferta y la demanda.

## **1.2. Objetivos**

A continuación, se detallan el objetivo general y objetivos específicos del plan de negocios.

### ***1.2.1. Objetivo general***

Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la ejecución de una app móvil para la venta de comida dietética en la ciudad de Arequipa Metropolitana.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Analizar la situación presente del mercado de comida dietética y saludable por delivery en la ciudad de Arequipa Metropolitana.
- Definir un plan estratégico enfocado en la creación de valor para la empresa y los clientes objetivo.
- Determinar los planes de marketing, plan de operaciones y plan de recursos, para la puesta en marcha de la empresa.

## **1.3. Metodología**

### ***1.3.1. Fuentes***

Las fuentes de información utilizados en el presente plan de negocios siguen líneas cuantitativas y cualitativas según los objetivos establecidos.

Las fuentes usadas son de 2 tipos:

- Fuentes primarias. Se aplicó una encuesta a consumidores de comida dietética.
- Fuentes secundarias: en cuanto a las fuentes secundarias se han empleados cifras estadísticas de páginas web del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), medios de comunicación masiva, entre otros.

### ***1.3.2. Etapas***

En la primera fase, se revisaron fuentes secundarias de Internet como artículos periodísticos e informes relacionados con servicios de comida dietética y cuidado de la salud en Perú y en Arequipa, así como del uso de servicios móviles en el sector alimentación. Asimismo, se revisaron las distintas ofertas de servicios ofrecidas en Arequipa y en otros países. También se recurrió a informes y documentos que estudian este tipo de servicios. Además, se revisaron investigaciones académicas enfocadas al servicio de comida dietética.

En la segunda fase, se recolectó información proveniente de fuentes primarias con el fin de validar información de la primera etapa. En esta etapa se identificaron las preferencias y atributos más valorados por los consumidores finales.

### ***1.3.3. Tipos de metodología***

Respecto a la metodología cuantitativa, se utilizó un muestreo probabilístico, que permitan obtener información decisiva para el diseño del plan de negocio.

### ***1.3.4. Encuestas***

Se aplicaron las encuestas mediante un cuestionario (ver Anexo I), el cual contiene preguntas abiertas y cerradas para determinar la importancia y las valoraciones del cliente, así como su nivel de aceptación de la aplicación móvil propuesta.

Para determinar su estructura se elaboraron los siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas inducidas: Aquellas que se realizan a los entrevistados, dándoles alternativas como respuestas; con las que se logra conocer si las alternativas propuestas son del agrado del entrevistado.
- Preguntas espontáneas: son las que el encuestador realiza al entrevistado para que este responda de manera espontánea.
- Escala de Likert: Es una escala para medir actitud y preferencia impar, que se utiliza para conocer el grado de interés del producto o servicio, el grado de aceptación de un producto o servicio, etc.

## 1.4. Motivación y justificación

### 1.4.1. Motivación

La principal motivación es la creciente tendencia mundial por la búsqueda de la salud y buen estado físico. Por otro lado, la competitividad laboral exige tener un buen rendimiento en la productividad de los trabajadores, quienes afrontan una fuerte exigencia en el ámbito laboral; demandando una alimentación adecuada, que contenga los nutrientes necesarios para su óptimo desempeño.

Además, en la actualidad se observa una demanda insatisfecha de comida dietética, la cual no está siendo atendida por los restaurantes de comida rápida que se encuentran en el mercado arequipeño.

### 1.4.2. Justificación e Identificar la Oportunidad de Negocio

La tesis es importante porque desarrolla una propuesta viable de venta de comida dietética para colocarla en el mercado arequipeño, con el valor agregado de ofrecer el servicio vía una app móvil.

Dentro del “Índice de Competitividad Regional”, se aprecia Arequipa se encuentra en la Posición 02, sólo después de Lima, así podemos visualizar. En tal sentido, según el reporte del Índice de Competitividad del IPE, Arequipa ha mejorado en 08 posiciones. Asimismo, se considera que el nivel de ingreso promedio es S/ 1,545; en el país, el promedio es S/ 1,365.

**Figura 1.1. Ubicación de Arequipa entre Regiones más competitivas**



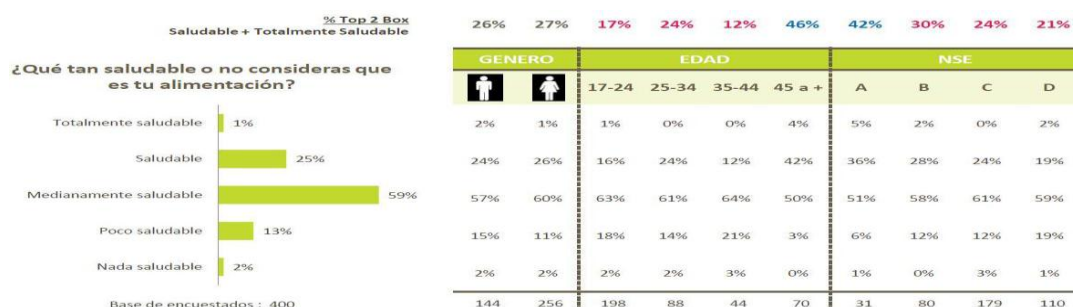
Actualmente, los consumidores están interesados por conocer más sobre la tendencia de la alimentación saludable, incrementando una búsqueda de mejor calidad de vida en las personas; quienes experimentan la alimentación de distintas formas; sin embargo, esta nueva tendencia y cultura de alimentación saludable, de alguna manera influye en las experiencias sociales, así como en el entorno laboral y familiar (Álvarez y Álvarez, 2009).

De acuerdo al INEI (2018b) en Arequipa las personas mayores de 15 años presentan los siguientes problemas de salud: el 8.9% padece de hipertensión, el 40.5% presenta sobrepeso y el 21.4% tiene obesidad. Además, según el INEI (2018b) en Arequipa una persona mayor a 15 años consume ensalada de verduras 3.2 días a la semana en promedio, lo cual está por debajo del promedio nacional (3.3 días).

Actualmente, la falta de tiempo y la demora en la atención en los restaurantes de comida saludable por su falta de capacidad, hace que los consumidores se orienten por otras opciones de comida que no son necesariamente saludables. Esto se debe a la escasez de la oferta existente (Del Greco, 2010).

De acuerdo a Invera (2017) a través de una encuesta realizada en febrero del 2016 a 400 personas entre 17 y 70 años, de todos los niveles socioeconómicos (ver Figura 1.1), muestra que el 59% de los encuestados considera que su alimentación es medianamente saludable, el 25% percibe que es saludable y solo el 1%, totalmente saludable.

**Figura 1.2. La alimentación saludable en el Perú**



Fuente: Invera, 2017.

El presente plan además profundiza en el estudio del mercado arequipeño y sus características para ejecutar un negocio de venta de comida dietética vía una app móvil. De acuerdo al INEI (2017) en Arequipa la población es de 1,382,730 habitantes y en Arequipa Metropolitana el número de pobladores es de 969,284 habitantes.

En el 2017, el empleo en Arequipa (ver Figura 1.2) en empresas privadas (formales) con 10 o más trabajadores, registró un incremento de 0,5 %, en términos interanuales, ante la mayor demanda laboral de los sectores extractivo (9,1 %); transportes, almacenes y comunicaciones (4,0 %) y manufactura (0,8 %). Entre enero y noviembre del 2017, la demanda laboral creció 1,6 %, explicado por la mayor contratación de personal de los sectores extractivos (10,7 %) y transportes, almacenes y comunicaciones (9,0 %). Esto reflejaría el buen desempeño económico de la ciudad en los últimos meses.

**Figura 1.3. Variación indicadores económicos en Arequipa, 2017**

	Jun.17	Jul.17	Ago.17	Sep.17	Oct.17	Nov.17	Dic.17
Producción industrial 1/	-9,6	0,7	-15,8	-9,7	2,0	-9,2	-13,1
Despachos de cemento	4,2	-0,2	7,0	4,4	11,7	7,9	6,4
Arribos a establecimientos de hospedaje	-0,7	-5,7	-3,8	-14,8	-13,0	9,5	19,6
Empleo	1,6	1,2	1,2	0,4	0,2	0,5	n.d
Exportaciones	39,5	-9,5	15,6	49,9	6,7	17,9	18,9
Crédito total 2/	4,1	4,2	4,9	5,6	4,6	4,6	4,5
Depósitos2/	9,5	6,9	5,8	7,7	9,1	7,1	8,3
Inversión Pública 1/	47,2	0,8	2,4	36,2	188,2	10,4	-12,4

Fuente: BCRP, 2018

Según Gestión (2016) el perfil del comensal peruano ha cambiado con el transcurrir del tiempo, volviéndolo más exigente y racional, detallando, algunas características del comensal oficinista:

- El comensal peruano es de buen comer y busca rapidez en la atención, variedad, desarrollando un equilibrio entre cantidad y calidad, por lo que el factor precio pasa a ser relativo a la calidad del producto o servicio recibido. Es decir, paga por experiencia.
- Según Arellano Marketing (2017) más del 60% de peruanos entre 25 y 45 años de edad, almuerzan fuera de casa.

- Según Diario Correo (2017) más de 20 mil platos de comida son pedidos por delivery online al mes.

Asimismo, en la ciudad de Lima, el uso del aplicativo multidelivery un 30% en promedio, según datos proporcionados por Glovo en el Perú. Esto hace referencia básicamente a razón del crecimiento y uso de teléfonos inteligentes.

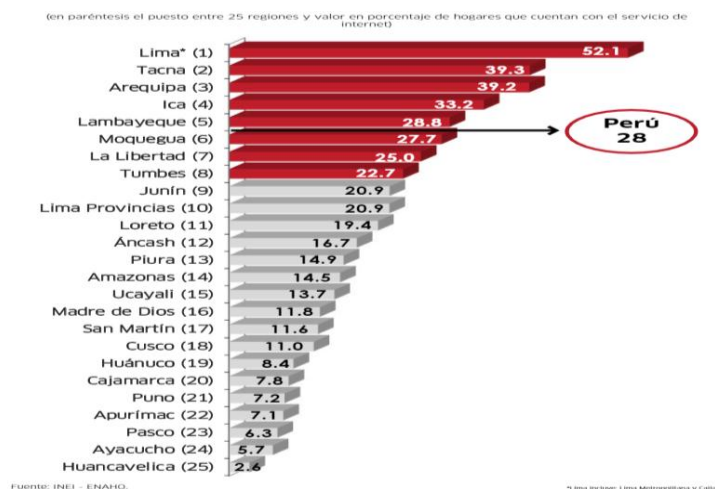
Sin lugar a dudas, el auge del negocio delivery y su competencia, impactará positivamente hacia todas las personas y la economía en general, aunándose lo sofisticado y cambiante que la tecnología implica, considerándose las Apps como una gran ventaja que permita masificar el negocio de delivery.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) mencionó que en NOV-18 la actividad de venta de servicios de comidas y bebidas (restaurantes), creció en 5.33% y acumulando 20 meses de resultados positivos

- **Hogares con Acceso a internet.**

Se aprecia que Arequipa se encuentra ubicado en la 3era posición, con una representatividad del 39.2%, generándose un valor apropiado para el uso del App Bio Lunch.

**Figura 1.4. Hogares con internet en el Perú**





- **Cuantificar la expectativa de participación en el mercado**

Se proyecta que la participación de mercado será de 0.50% en el primer año, 0.70% en el segundo año, 0.90% en el tercer año, 1.10% en el cuarto año y 1.30% en el quinto año.

### **1.5. Contribución**

El presente plan de negocios está enfocado en ofrecer una alternativa de almuerzo dietético a estudiantes, empleados y ejecutivos, que les interese alimentarse sanamente y que se preocupen por mantener una vida con estándares saludables. Esto sin tener que ir desde su centro de labores hasta el sitio donde coman, tomando en cuenta que esto les ahorra tiempo de movilizarse de un lado a otro y evita la incomodidad que ello involucra. Además, los platos que se ofrecerán tendrán un sabor fresco casero, señalándose en el envase el aporte nutricional y calórico de los mismos.

Asimismo, la presente alternativa es innovadora tomando en cuenta que el pedido se realizará utilizando una aplicación virtual o app, no existiendo actualmente una opción similar en el mercado arequipeño.

### **1.6. Alcance**

El presente plan de negocios plantea desarrollar una app móvil en la que los clientes puedan realizar el pedido de sus almuerzos dietéticos diariamente en la ciudad de Arequipa.

El desarrollo del estudio de mercado se desarrollará en el segundo semestre del año 2018. La zona de reparto de los menús dietéticos está conformada por las siguientes zonas: Centro de Arequipa, zona cercana al Real Plaza y Mall Plaza (Cayma), zona financiera del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, zona de bancos del Mall Aventura Porongoché (Paucarpata).

### **1.7. Limitaciones**

Previamente al inicio de la investigación se han identificado las presentes limitaciones:

- No se cuenta con experiencias previas en el área donde se desarrollará el proyecto.
- Se cuenta con recursos como: dinero, información y tiempo bastante limitados.

## **1.8. Estructura de la tesis**

El desarrollo del presente plan de negocios seguirá una secuencia ordenada. En el primer capítulo (el presente) se revisarán los antecedentes del tipo de negocio que va a desarrollarse. Además, se presentarán los objetivos, exponiendo la motivación y justificación del tema escogido. Por otro lado, se señala el alcance y las limitaciones identificadas.

En el segundo capítulo, se revisarán algunas definiciones que son necesarias entender para la elaboración del plan de negocios como, por ejemplo: el concepto de menú dietético y de app virtual. En este mismo capítulo se analizarán cuáles son los hábitos y costumbres en la alimentación y el uso de tecnología, que son los dos principales componentes de la idea de negocio.

El tercer capítulo presenta el estudio de mercado, el cual tendrá una parte cuantitativa que se realizará a partir de una encuesta previamente validada que permita identificar los hábitos de los clientes potenciales y los atributos que más valorará en este nuevo producto. Por otro lado, también se realizará un estudio cualitativo a partir de entrevistas a expertos y/o a personas familiarizadas. Es a partir del estudio de mercado que se podrá calcular la demanda potencial y objetivo para el negocio.

Luego en el cuarto capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico del negocio a partir de la propuesta de negocio usando el modelo CANVAS. Se realizará un análisis externo con herramientas como: benchmarking, SEPTTEG y fuerzas de Porter, que decantará en una matriz EFE. Para el análisis interno se emplearán herramientas como: la cadena de valor y la matriz EFI. Con ambas matrices se desarrollará la matriz FODA y se propondrán las estrategias de la empresa.

El quinto capítulo presenta el plan de marketing, para el cual se identificarán los objetivos del mismo a nivel de ventas y participación de mercado. Asimismo, para el marketing mix se utilizarán las 4P (producto, precio, promoción y plaza) y acciones con

herramientas digitales que contribuyan con los objetivos. Lo mencionado se plasmará en un presupuesto que será tomado en la evaluación económica y financiera.

En el sexto capítulo se desarrolla el plan operativo en el que se revisarán los procesos y actividades que desarrollará la empresa. Este capítulo presentará también las herramientas e instalaciones necesarias, lo que también será valorizado y colocado en un presupuesto. Por recomendación de la profesora Arbaiza se realizará un monitoreo a partir de indicadores de las actividades previamente identificadas.

Como se explicó al inicio, las ventas de los menús dietéticos se realizarán por medio de una aplicación virtual móvil. Es por ello que se considera necesario el desarrollo de un plan tecnológico (séptimo capítulo) que incluya la arquitectura, diagrama de uso e interfaz de la aplicación. Cabe mencionar que, sin el buen funcionamiento de la aplicación, la idea de negocio no funcionaría.

En el octavo capítulo se señala el tipo de organización y constitución que tendrá de la empresa, incluyendo el registro de la marca. Además, se enlistarán los colaboradores que deberán ser contratados y formarán la estructura organizacional del negocio. Para cada uno de los colaboradores se identificarán las competencias necesarias para cumplir con sus funciones, el tipo de contrato con el que contarán y su remuneración. Con este plan, también se elaborará un presupuesto que se tomará en cuenta en la evaluación financiera.

La evaluación económica y financiera, se desarrollará en el noveno capítulo. Se tomará en cuenta los supuestos necesarios para la evaluación de la viabilidad del proyecto a partir de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN). Algunos puntos que se desarrollarán en este capítulo son: inversiones, ingresos, costos, gastos y tasa de descuento. Posteriormente, se realizarán análisis de sensibilidad de las variables más importantes y análisis de los escenarios más probables.

En el capítulo décimo, se identificarán los principales riesgos que enfrentará el negocio con el fin de elaborar una matriz de riesgos en el que se propongan las principales medidas que mitiguen y reduzcan los mismos.

Finalmente, en el último capítulo se redactarán las conclusiones del plan de negocios, las cuales responderán los objetivos planteados en el primer capítulo. Asimismo, se indicarán las recomendaciones para quienes deseen tomar como referencia el presente trabajo.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL**

2. En este capítulo se explican los conceptos que se desarrollarán en el plan. Se presenta información sobre el uso de las tecnologías de la información y las tendencias de consumo en alimentación.

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Revisión de literatura existente**

A continuación, se hace la revisión de literatura existente que está relacionada con el presente plan de negocios.

#### **Plan de Negocios para evaluar la viabilidad de una empresa de servicios de dietas saludables delivery en Lima (Ríos et al, 2017)**

El objetivo del plan de negocios era crear una empresa nutricionista que ofreciera menús de dietas saludables a oficinas y domicilios en los distritos de La Molina y Santiago de Surco en Lima, Perú. La justificación venía por el lado que la tendencia de la población a una alimentación más saludable y alternativas más prácticas que le ahorren tiempo por el lado de preparar los alimentos y/o de movilización a un lugar donde comer.

Para diseñar el producto los autores, priorizaron factores claves que se revalidaron en los resultados del estudio de mercado, como: sazón, higiene, variedad de platos, temperatura, etiquetado y personalización. Los cálculos arrojaron un mercado potencial de 2,805 ventas en un público de entre 25 a 50 años pertenecientes a los niveles socio económicos A y B, con un perfil educativo alto y un estilo de vida moderno.

Los autores de este plan de negocios, propusieron implementar una estrategia de penetración de mercado que la realizarían a partir de publicidad, programas de fidelización, implementación de promociones e incremento del volumen de ventas. Por otro lado, el posicionamiento se lograría desde el inicio mediante una fuerte inversión al momento de

lanzar el producto con el fin de posicionar la marca en la mente de los clientes. Además, esto se vería favorecido por el incremento de las oficinas en la zona de alcance del proyecto y la falta de alternativas similares para satisfacer las exigencias de los clientes.

En cuanto a las instalaciones del proyecto, este debería tener los activos necesarios para satisfacer los estándares de calidad y la inocuidad de la preparación de los alimentos. Por otro lado, se han enumerado los procesos y actividades de tal forma que sea fácil identificar algún punto crítico. Es así que el plan operativo se divide en base a tres áreas principales: soporte, dirección y cadena de producción.

Finalmente, los autores evalúan la viabilidad económica y financiera del negocio, obteniendo un VAN mayor al millón de soles y una TIR económica de 357% para una inversión inicial de 100 mil soles, lo que significa que crea valor para los promotores del mismo.

Una diferencia con el plan presentado es que no considera el uso de una aplicación móvil para ofrecer los menús, así como información sobre comida saludable y planes con la asesoría de un nutricionista.

### **Plan de Negocios de comida rápida saludable en Lima Metropolitana 2016 (Cabrera y Pisfil, 2018)**

El plan consiste en un fast food saludable ubicado en el distrito de Surco, el cual ofrece a Lima Moderna comida y bebidas de rápido acceso y de buen sabor, de las cuales el cliente puede conocer el valor calórico y nutricional que aportan. Además, el precio es acorde al mercado.

Una justificación del plan es que en los últimos 10 años el negocio de fast food ha crecido en 260%. No obstante, enfermedades como la obesidad y sobrepeso también se han incrementado. Por tanto, este negocio pretende ser una alternativa saludable que permita mejorar la calidad de vida de los limeños.

Las ventas se enfocarían en un público de entre 21 a 59 años pertenecientes a los niveles socio económicos B y C de Lima Moderna, que tengan la necesidad de alimentación saludable. Dicho negocio requiere una inversión de S/ 157,632.80, el cual obtiene un TIR de 492% y un VAN de S/ 2,434,583.83, bajo un COK de 22.51%.

Una diferencia con el plan presentado es que no considera el uso de una aplicación móvil para ofrecer los menús, así que se enfoca en Lima. El plan de negocios propuesto se centra en un mercado con potencial como el de Arequipa Metropolitana.

## **2.2. Teorías y conceptos**

### **Ciclo de vida de adopción para la tecnología**

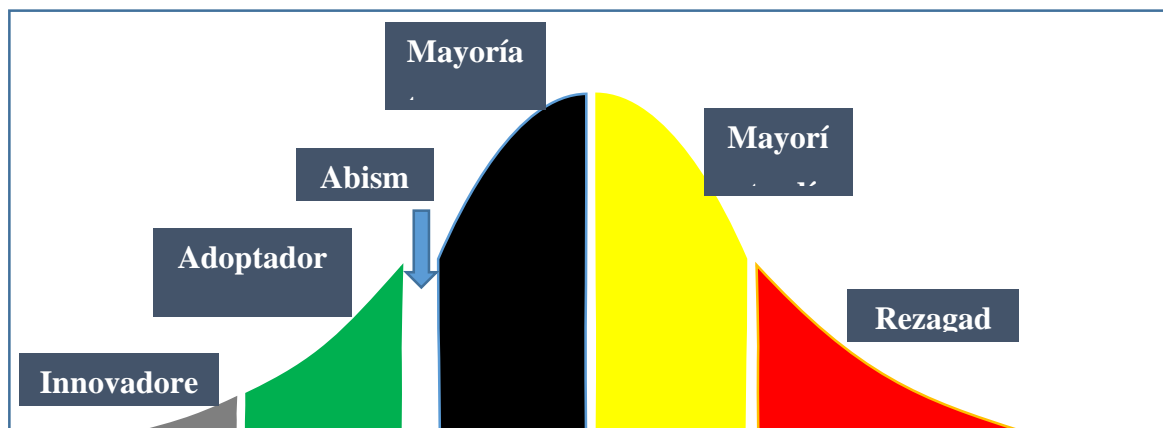
Para los modelos de negocio en un entorno tecnológico, los consumidores son distintos, por ello es necesario diferenciarlos para aplicar de la mejor forma la estrategia y con el objetivo de entender cómo aplicar estrategias diferentes en sus diferentes etapas en el ciclo de vida de adopción de la tecnología, consideramos importante conocer la teoría de Geoffrey Moore.

Es así que, Geoffrey Moore (2014), en su obra “Cruzando el abismo” indica que la estrategia de marketing de la empresa, depende del tipo de consumidor. Además, indica que para que el producto se logre y crezca debe cruzar el abismo que se encuentra luego de los innovadores y adoptadores tempranos (ver Figura 2.1).

La primera etapa (color gris) es la de los “innovadores” que son los consumidores ansiosos que compran los productos así no se encuentren perfeccionados, siendo la tecnología uno de sus grandes intereses. La siguiente etapa (color verde) es la de los “adoptantes tempranos” que son los que adquieren los productos en la etapa inicial del ciclo de vida, pero que no son tan innovadores como el primer grupo. La tercera etapa (color negro) engloba a la “mayoría temprana” que adquieren los productos por un sentido de facilidad y eficiencia en sus decisiones y hábitos. La cuarta etapa (color amarillo) son la

“mayoría tardía” que toma el producto por considerarlo de uso masivo a manera de estándar. Finalmente, en la quinta etapa (color rojo) se encuentran los “rezagados” que no les importa la tecnología y utilizan un producto porque no tienen otra opción más no por el producto en sí.

**Figura 2.1. Ciclo de vida de adopción para la tecnología**



Fuente: Geoffrey Moore, 2014.

## **2.3. Tecnologías de la información**

### **2.3.1. Tienda virtual**

Según Anteportamlatinam (2014) el comercio electrónico es aquel que distribuye información, productos, servicios o transacciones financieras, a través de Redes de Telecomunicación Multimedia, conformando estructuras empresariales de carácter virtual.

Una tienda virtual utiliza como espacio principal un sitio web o una aplicación conectada a Internet para llevar a cabo sus transacciones. De acuerdo a Headways Media (2016) una tienda virtual “es un espacio dentro de un sitio web, en el que se ofrecen artículos de venta”, con la finalidad de que los clientes puedan adquirirlos con el uso de tarjeta de crédito, transferencias bancarias, pago contra entrega, entre otros. Y los productos pueden ser recogidos en la tienda o el vendedor envía el producto al cliente. Por lo general, la entrega del producto se realiza por delivery, el cual tiene un costo adicional.



Este tipo de servicio le permite al cliente comprar de una manera más rápida, así como hacerlo desde cualquier lugar y a cualquier hora. Asimismo, algunas tiendas virtuales ofrecen a los compradores la opción de calificar tanto al producto como al servicio recibido.

#### ***2.3.1.1. Sistemas de pago en tiendas virtuales***

A continuación, se describen los distintos sistemas de pago en tiendas virtuales:

- **Tarjeta de crédito**

Es el medio de pago electrónico más común. Esto debido a la facilidad de uso y el respaldo que tiene el comprador (por una entidad financiera).

- **Tarjeta de débito**

Son tarjetas asociadas a una cuenta de ahorros que cuenta con fondos suficientes para su uso en bienes y servicios.

- **Tarjetas prepago**

Son considerados como monederos que poseen un chip que almacena la información del dinero que posee el usuario, según los depósitos que realice. Cada vez que se realice una compra el monto de dinero se va descontando.

- **Dinero electrónico o digital**

Es un sistema de pago que se transmite por lo general a través de Internet. Se suele usar para montos pequeños para no incurrir en costos de transacción. Los más conocidos son: Bitcoin, Digicash, Ethereum entre otras.

#### ***2.3.2. Aplicación móvil***

Según Gosálvez y Rodero (2012) una aplicación móvil es un programa descargable a la que se puede acceder desde el teléfono o aparato móvil. Para su funcionamiento se debe tener acceso a Internet y usar un sistema operativo compatible con el aparato, entre los principales sistemas operativos se tienen: Android, Apple y Microsoft. Estos sistemas

cuentan con tiendas virtuales donde se puede acceder a la aplicación libremente o a través de un pago.

Existen muchas aplicaciones a las que se puede acceder gratuitamente. Los creadores de las mismas pueden generar dinero a través de diferentes formas, como:

- Los proveedores venden publicidad en la aplicación.
- Ofrecer versiones básicas gratuitas para que el consumidor se acostumbre a la misma, para que luego de un tiempo busque una versión mejorada la cual si tiene un costo.
- Buscan generar interés en otros productos de las empresas.
- Se venden complementos que si tienen costo para su óptimo funcionamiento.

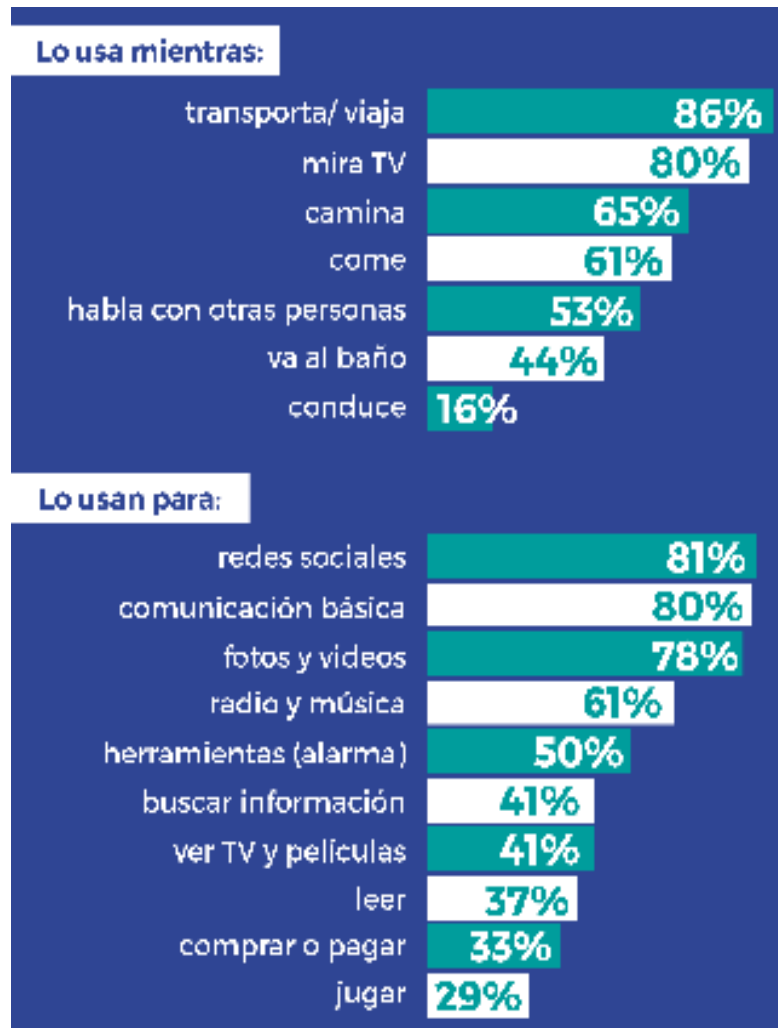
Por lo general, al momento que un usuario descarga una aplicación posiblemente se esté dando autorización a acceder a información del dispositivo móvil, como: lista de contactos, registros de llamadas, datos transmitidos por Internet, codificación del aparato, localización, entre otros. En este sentido, en el Perú existe la Ley N° 29733 – Ley de Protección de Datos personales, la cual tiene como objetivo proteger los datos de los ciudadanos, así como velar por el respeto de sus derechos reconocidos en la Constitución. Esta Ley aplica también para las bases de datos gestionadas en todo el territorio nacional.

### ***2.3.3. Uso de las tecnologías de la información en el Perú***

De acuerdo a Osiptel (2017) en el Perú el 50% de personas tiene y usa un celular Smartphone. En el segmento A y B el porcentaje aumenta a 95% y en los sectores D y E baja a 60%. En el caso de los millennials, el 82% cuenta con un Smartphone.

De acuerdo a IPSOS (2017) los principales usos que un peruano le da a su Smartphone son para ver sus redes sociales (81%) y para comunicación básica (80%), como se puede ver Figura 2.3.

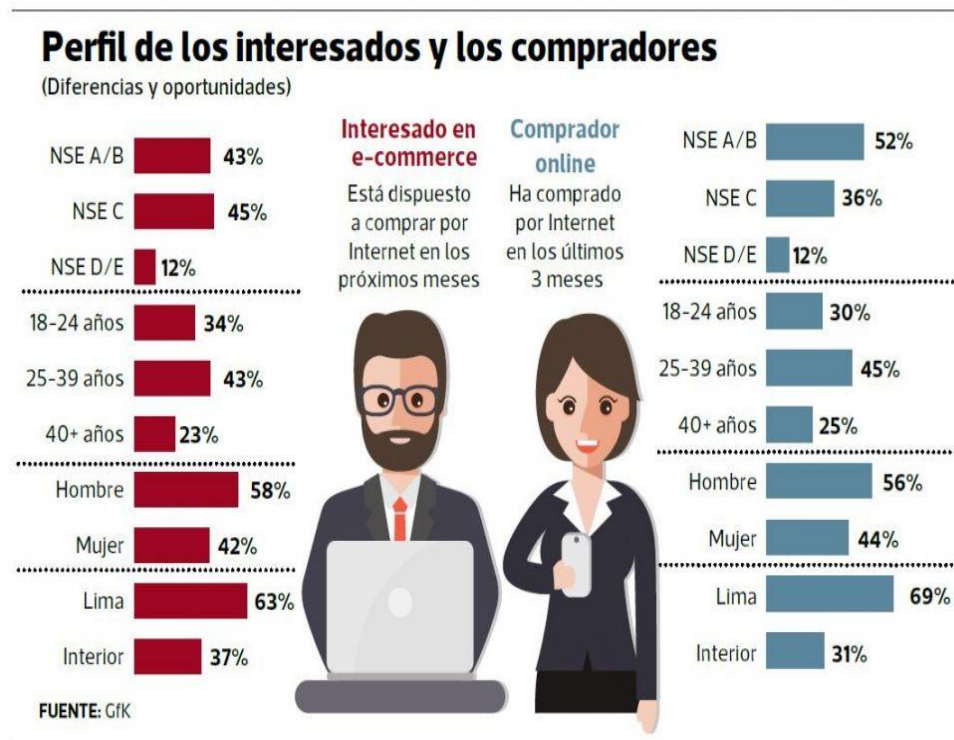
**Figura 2.2. Principales usos de un Smartphone en el Perú**



Fuente: IPSOS, 2017.

De acuerdo a GFK (2018) el 18% de los peruanos realizan compras por internet. El grupo que más adquiere productos y servicios bajo esta modalidad son los NSE A y B de Lima, entre 18 y 24 años. Lima es la principal ciudad que compra por internet (25%), seguido por regiones del sur del país (18%) y el oriente (14%). En cuanto a edades, el segmento que más compra bajo esta modalidad es del rango de 18 a 24 años (21%) y de 25 a 39 años (20%).

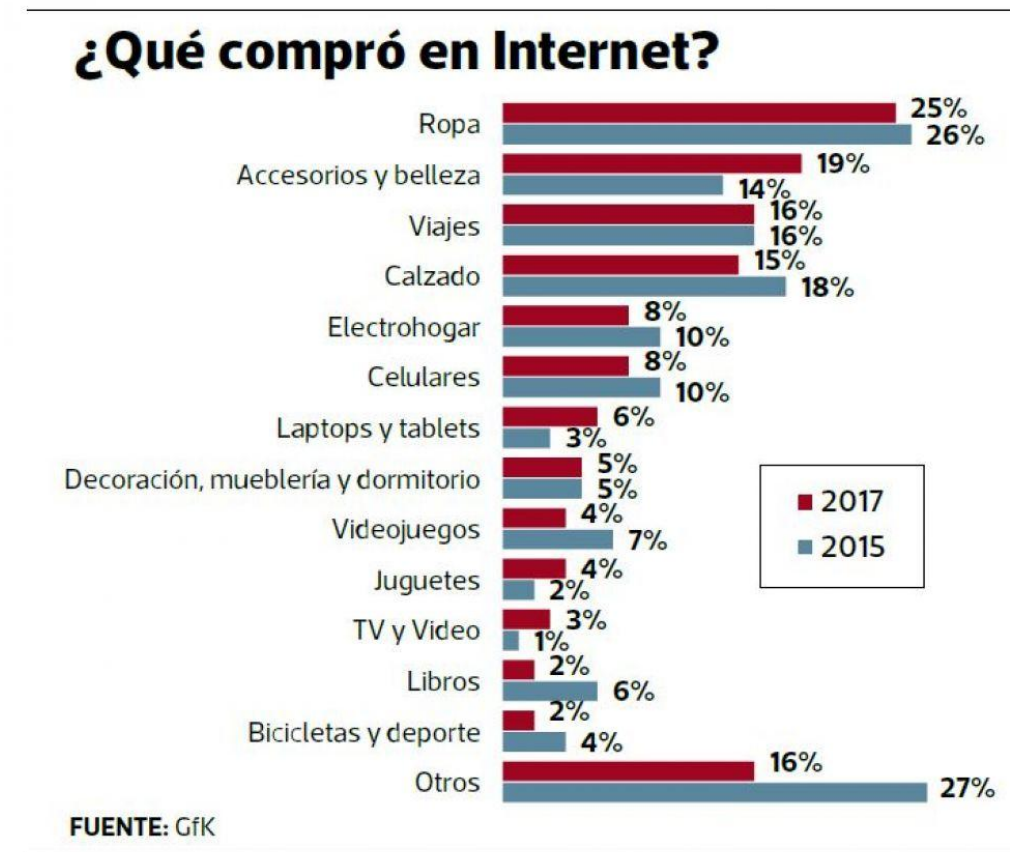
**Figura 2.3. Perfil de compradores online en Perú**



Fuente: GfK, 2018.

Según GfK (2018) entre los principales productos y servicios que consumen los peruanos vía online está ropa (25%), accesorios y belleza (19%), viajes (16%) y calzado (15%).

**Figura 2.4. Clasificación de los productos y servicios que más compran los peruanos en internet**



Fuente: GfK, 2018.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **2.4. Marco legal**

#### **Ley N° 27291 – Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los Medios Electrónicos para la Comunicación de la Manifestación de Voluntad y Utilización de la Firma Electrónica**

Esta modificación en la ley incorpora la manifestación de la voluntad por medios electrónicos, también el conocimiento y contratación entre ausentes por medios electrónicos (correo electrónico). Asimismo, esta ley adicional al Código Civil el tema de la formalidad, donde la manifestación de la voluntad puede generarse o comunicarse a través de medios electrónicos, ópticos o cualquier otro análogo. En general esta ley que fue lanzada el año 2000 formaliza los contratos de los servicios o comercios por medios electrónicos.

#### **Ley 29263, que modifica diversos artículos del Código Penal y de la Ley General del Ambiente**

Esta ley es modificada con la finalidad de incorporar y regular diversas disposiciones en lo que respecta la propiedad intelectual además del tema de medio ambiente, es por ello que incorpora temas tales como las formas agravadas de la reproducción, distribución, comunicación, alterando y omitiendo el nombre y/o seudónimos del autor, titular o productor de los derechos.

Asimismo, incorpora el tema de la elusión de medidas tecnológicas y otros relacionados como productos y servicios destinados a la elusión de medidas tecnológicas. La Ley 29263 contempla temas a cercas de manuales y licencias para programas de ordenador y otros.

#### **Ley 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales**

Esta ley tiene la finalidad de regular el uso de la firma electrónica, dándole la misma validez que la de una firma manuscrita. Asimismo, esta ley precisa como debe ser una firma digital, sus características y otras relacionadas como quién es el titular de la firma digital y sus obligaciones.

Por otro lado, esta ley habla acerca de los certificados digitales que digitalmente son generados y firmados por una entidad certificada, también precisa que debe contener un certificado digital. Esta ley también habla acerca de la confidencialidad de la información donde precisa la reserva de la información como claves privadas y datos, que sólo pueden ser levantadas por orden judicial.

**Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su reglamento, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 003-2013-JUS**

Los datos personales son toda la información que identifica a una persona, como el nombre, el número de Documento Nacional de Identidad (DNI), el Registro Único del Contribuyente (RUC), su dirección, la dirección de correo electrónico, su huella dactilar, la genética, fotografías, entre otros.

Uno de los derechos de todas las personas es el derecho a que los “Datos Personales” sean protegidos con el fin de evitar que esta información sea utilizada de forma innecesaria, inadecuada y que perjudique a los ciudadanos. Es así, que a quienes proporcionen sus “Datos Personales” a entidades públicas y privadas por los motivos que se consideren necesarios, tienen el derecho de recibir el adecuado tratamiento de su información.

El mal uso de la información puede amenazar la dignidad de las personas por el mal uso de las tecnologías de la información. Es por ello que las normas sobre protección de “Datos Personales” ofrecen a los ciudadanos las garantías y mecanismos necesarios para el buen uso de los mismos. Por ejemplo, se establecen obligaciones para las personas naturales y jurídicas que manejen base de datos con datos personales, como la inscripción de los mismos en el Registro Nacional de Protección de Datos Personales (RNPDP).

### **Ley N° 30884 – Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables**

Todas las personas tenemos derecho a gozar de un ambiente adecuado para nuestra supervivencia, que por supuesto durante las últimas décadas nuestro medio ambiente ha venido deteriorándose y como consecuencia de ello vivimos con distorsiones en el clima, tales como el calentamiento global, la muerte de animales en el mar, entre otros.

El objetivo de esta ley es establecer un marco regulatorio a cerca de los plásticos de un solo uso y los recipientes o envases descartables de tecnopor para alimentos y bebidas de consumo humano, asimismo esta ley señala la reducción progresiva de bolsa de plástico, sorbetes de plástico como pajitas, pitillos, cañitas para ello la ley establece un periodo de adecuación, por ejemplo se tiene un plazo de 36 meses para que los supermercados y autoservicios, migren de forma progresiva de bolsas plásticas de un solo uso por bolsas reutilizables. También a los 120 días prohíben la adquisición del plástico de un solo uso y de recipientes o envases descartables. Por otro lado, en el plazo de doce meses se prohíbe la fabricación, importación y distribución de bolsas de plástico para consumo interno.

Esta ley será implementada de manera progresiva, según prescribe: *“El reglamento establece la progresividad y los mecanismos necesarios para no afectar las actividades de los micro y pequeños empresarios”*, conforme a lo señalado en su Art. 3.- *“Prohibición del plástico de un solo uso y de recipientes o envases descartables”*, inc. 3.3. literal b).

Cabe precisar que la presente norma legal aún no cuenta con su Reglamento (*será emitido dentro de los 180 días de su vigencia*), por lo que existe un vacío en su aplicación al no haberse establecido los mecanismos para la reducción progresiva y cumplimiento de los plazos previstos en la presente ley (*Quinta Disposición Complementaria Final*)

### **Ley N° 30021 - Ley de Promoción de la Alimentación Saludable en Perú**

Esta Ley supervisa y restringe la publicidad infantil que promueva el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas con altos contenidos de sodio, azúcar, grasas saturadas



y grasas trans, con el fin de reducir enfermedades no transmisibles como el sobrepeso y la obesidad.

La Ley además señala que no se deben usar técnicas o argumentos que puedan confundir a los niños o los induzcan, en base a su ingenuidad, a consumir por error estos productos que prohíbe. Es decir, se busca evitar la manipulación de los niños y adolescentes tomando en cuenta que la ley no prohíbe la publicidad ni la venta de los productos que contienen los ingredientes antes mencionados.

Por otro lado, el Decreto Supremo fomenta la práctica de ejercicios físicos y la implementación de quioscos y comedores saludables en los colegios, en coordinación con el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultores, y principales responsables en los gobiernos regionales. Además, el MINEDU debe promover la enseñanza de alimentación saludable, incluyéndola en las estructuras curriculares de educación escolar, realización de campañas y charlas especializadas dirigidas a estudiantes y sus padres.

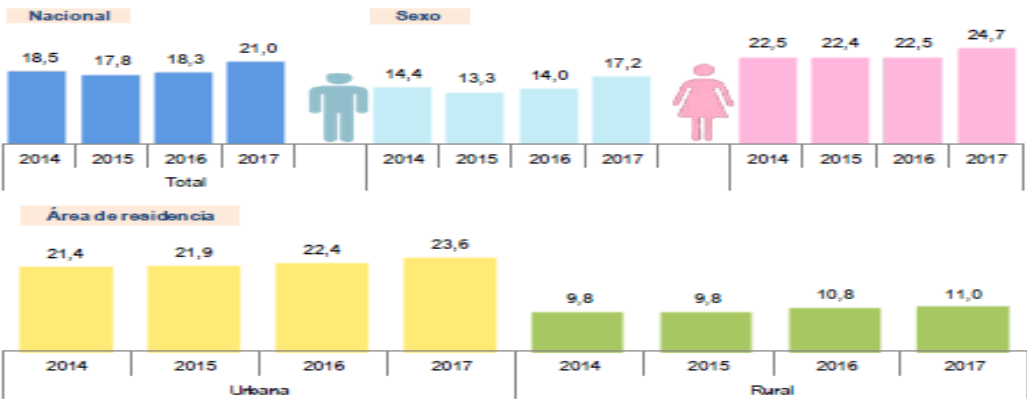
Otro aspecto de importancia de la Ley es la creación del “Observatorio de Nutrición y de Estudio del Sobrepeso y Obesidad” con el fin de monitorear la situación nutricional infantil del país, priorizando las tasas de sobrepeso y obesidad en niños, niñas y adolescentes, y los efectos de los mismos.

## **2.5. Cuidado de la salud y la alimentación saludable**

Alimentación saludable se refiere al hecho de ingerir y/o consumir productos que han pasado por un procesamiento ligero, encontrándose básicamente en su estado natural. Como indica la Ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, Ley N°30021, en su artículo 3°: “la alimentación saludable ofrece los nutrientes que las personas necesitan para tener energía, mantenerse sanos y poder efectuar todas las tareas que por su naturaleza de trabajo o estudio, deben de realizar, permitiendo tener una mejor calidad de vida en todas las edades” (El Peruano, 2017).

De acuerdo al INEI (2018b) en Arequipa las personas mayores de 15 años presentan los siguientes problemas de salud: el 8,9% padece de hipertensión, el 40,5% presenta sobrepeso y el 21,4% tiene obesidad (ver Figura 2.6). Además, según el INEI (2018b) en Arequipa una persona mayor a 15 años consume ensalada de verduras 3,2 días a la semana en promedio (ver Figura 2.7), lo cual está por debajo del promedio nacional (3,3 días).

**Figura 2.5. Personas de 15 años y más con obesidad, según sexo y área de residencia, 2014 – 2017 (%)**



Fuente: INEI, 2018b.

**Figura 2.6. Promedio de días a la semana de consumo de frutas en personas de 15 y más años de edad, 2014 - 2017**

Característica seleccionada	2014	2015	2016	2017				Diferencias		Test de diferencia de medias	
	Valor estimado	Valor estimado	Valor estimado	Valor estimado	Intervalo de confianza al 95%		Coeficiente de variación				
					Inferior	Superior					
								2017/2014	2017/2016	2017/2014	2017/2016
Total	4,4	4,3	4,4	4,4	4,4	4,5	0,5	29 890	0,0	0,0	*

Región													
Amazonas	4,2	4,6	4,9	4,7	4,5	4,9	2,1	1 203	0,5	-0,2	***		
Áncash	4,1	4,3	4,2	4,3	4,2	4,5	2,1	1 018	0,2	0,1			
Apurímac	3,8	4,1	4,0	4,3	4,1	4,5	2,0	1 091	0,5	0,3	***	**	
Arequipa	4,5	4,2	4,4	4,6	4,5	4,8	1,6	1 087	0,1	0,2			**
Ayacucho	4,0	4,0	4,2	4,4	4,2	4,6	1,8	1 290	0,4	0,2	***		**
Cajamarca	4,0	4,1	4,3	4,2	4,0	4,4	2,5	1 022	0,2	-0,1			
Prov. Const. del Callao	4,6	4,3	4,5	4,4	4,2	4,5	1,9	1 027	-0,2	-0,1			
Cusco	3,9	4,1	4,0	4,2	4,0	4,3	2,0	965	0,3	0,2	***		
Huancavelica	4,1	3,6	3,8	3,9	3,7	4,1	2,4	1 105	-0,2	0,1			
Huánuco	4,2	4,0	4,0	4,2	4,1	4,4	2,3	1 174	0,0	0,2			*
Ica	4,5	4,5	4,6	4,6	4,4	4,7	1,8	1 184	0,1	0,0			
Junín	4,5	4,2	4,4	4,4	4,3	4,5	1,6	1 116	-0,1	0,0			
La Libertad	4,3	4,3	4,4	4,3	4,2	4,5	1,8	1 079	0,0	-0,1			
Lambayeque	4,4	4,6	4,4	4,5	4,3	4,6	1,7	1 165	0,1	0,1			
Provincia de Lima 2/	4,7	4,5	4,6	4,5	4,4	4,7	1,3	2 154	-0,2	-0,1	*		
Loreto	4,9	4,9	5,3	5,0	4,8	5,2	1,9	1 180	0,1	-0,3			*
Madre de Dios	3,7	3,7	3,7	4,0	3,8	4,2	2,1	1 036	0,3	0,3	*	***	
Moquegua	4,8	4,3	4,5	4,5	4,3	4,6	1,8	1 040	-0,3	0,0	**		
Pasco	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8	4,1	2,2	993	0,0	0,0			
Piura	4,0	4,0	4,0	4,0	3,9	4,2	2,3	1 094	0,0	0,0			
Puno	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	4,1	2,4	996	0,1	0,0			
San Martín	5,0	5,5	5,5	5,4	5,2	5,5	1,6	1 274	0,4	-0,1	***		
Tacna	4,2	4,1	4,2	4,3	4,2	4,5	1,9	1 096	0,1	0,1			
Tumbes	4,2	4,2	4,2	4,1	4,0	4,3	1,8	1 115	-0,1	-0,1			
Ucayali	3,5	4,3	4,7	4,7	4,5	4,9	2,0	1 236	1,2	0,0	***		
Región Lima 3/	4,5	4,6	4,5	4,5	4,3	4,7	1,9	1 150	0,0	0,0			

Fuente: INEI, 2018b.

Con respecto a alimentos y bebidas, el consumidor peruano busca productos innovadores y que indiquen lo que realmente se consume, esto debido a los casos de Laive, Sublime y Florida. De acuerdo a Mintel (2018), el cuidado personal es una tendencia importante a nivel mundial. Nielsen indica que para el 77% de encuestados a nivel mundial los ingredientes naturales son un factor importante al momento de tomar una decisión sobre la elección de un alimento (ver Figura 2.8).

En el Perú, de acuerdo a Díaz (2018) los consumidores están centrándose en productos frescos y menos procesados, así como en productos buenos para la salud. Un ejemplo de esto es la aparición del detallista Flora & Fauna especializada en la venta de productos naturales. Por el lado de la conveniencia, Díaz (2018) indica que el consumidor peruano busca productos de fácil consumo y que puedan ser adquiridos vía online.

**Figura 2.7. Perfil del consumidor peruano de alimentos y bebidas**



Fuente: Miranda Marketing, 2018.

## **2.6. Tendencias alimenticias de consumo**

El diario Gestión (2017), en uno de sus reportajes indicaba que el mercado de alimentos minoristas está cambiando en los Estados Unidos, debido en parte a la mayor demanda de alimentos saludables y frescos, como los vegetales y las frutas, así como de productos étnicos. El mismo estudio indica que los consumidores cada vez se impresionan menos por el volumen del producto o sus precios bajos, sino que se convencen por mejores calidades.

Cada vez más, el consumidor estadounidense prefiere menos productos empacados. En ese sentido, las bebidas gaseosas y golosinas se están reemplazando por opciones más saludables y dietéticas, según lo señala el Annual Retail Trends Report (2014). Además,

los negocios retail de alimentos, analizan incorporar las asesorías de nutricionistas que ofrezcan información sobre las bondades de los productos saludables.

Por otro lado, Mintel (2018) señala que los ofertantes de alimentos cada vez deben ser más honestos respecto a sus ingredientes y sus procesos de preparación, debido a que los consumidores se han vuelto muy desconfiados. Por ejemplo: uno de cada cinco personas en Canadá confía en la información que se incluye en los empaques y etiquetas de sus productos, la cifra se agranda si se revisan las cifras de China donde el 45% de personas se preocupan por la seguridad de los alimentos que compra. Por tal motivo, la transparencia se ha vuelto un factor clave para las empresas que se desarrollan en estos rubros.

El mismo estudio de Mintel (2018), indica que una de las prácticas más comunes será la de autocomplacencia. Esto debido a que la rutina de las personas es cada vez más estresante lo que lo llevará a demandar dietas más equilibradas para mejorar su cuidado personal. Por este motivo, los consumidores estarán más interesados en el contenido de las bebidas y alimentos lo que hace cada vez más importante incluir su contenido en las etiquetas y envases. Por otro lado, el consumidor actual tiene mayor disposición para realizar cambios, pasando con facilidad de los excesos a las alternativas más saludables que contribuyan con su bienestar físico y emocional.

En la actualidad, el consumidor se cautiva por las sensaciones y las experiencias que vive en base a su consumo, por lo que la mayoría de marcas está pasando de los anaqueles y publicidad tradicional, a las experiencias interactivas que incluye salas de fotografía, activaciones en eventos con artículos relacionados, apps virtuales, entre otros. Asimismo, el mundo comercial se está volcando a una nueva era en la que las compras se realizan con mayor frecuencia por internet y teléfonos móviles, y con esta facilidad tecnológica se está iniciando una época de promociones y productos personalizados. En este contexto, los consumidores cada vez ven con “mejores ojos” que sus productos sean repartidos a donde lo solicitan, tomando en cuenta su agitado ritmo de vida y el ahorro de tiempo que esto significa.

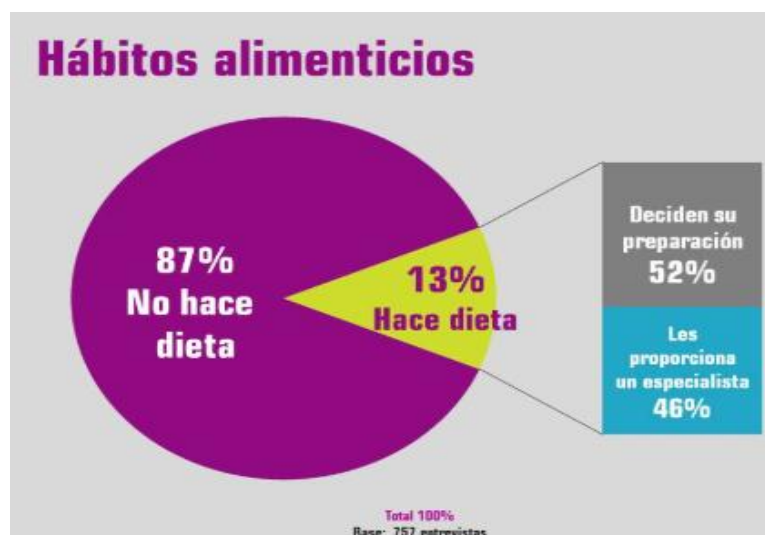
El mismo informe de Mintel (2018) señala que el ahorro de tiempo y dinero es una de las grandes motivaciones, en Estados Unidos, para suscribirse a servicios de comida saludable como Hello fresh y Blue Apron. Esto debido a que, las cifras muestran que el 36% de estadounidenses toma como pérdida de tiempo y dinero el tener que planificar la preparación o compra de sus alimentos.

Villanueva e Ysla (2018), de Datum, señalan que el concepto de estar saludable para los peruanos cada vez está más relacionado con una mejor alimentación, tener una vida activa que incluya ejercicios, y tener una vida más amena con familiares y entorno. En este escenario, las madres peruanas son cada vez más conscientes de la importancia de una alimentación balanceada que incluya alimentos saludables y naturales. Y no sólo ellas, sino que el Gobierno está incluyendo esta tendencia en el Programa Nacional de Alimentación Escolar “Qali Warma”.

El estudio “Vida Saludable” de Datum (2018) señala que el 68% de peruanos relaciona este concepto con “comer saludablemente”, el 58% de ciudadanos lo asocian con “practicar deporte” y el 56% con “compartir con la familia”. Sin embargo, también el estudio señala que el 25% considera que “comer sano” es costos, 19% considera que “quita mucho tiempo”, 12% dice que “la comida rápida” es más accesible.

Otros datos importantes que se presentan en el informe peruano es que el 60% de las personas se considera saludable. Asimismo, existe una disposición a mejorar de manera total y parcial la alimentación en 11% y 74%, respectivamente. Un dato importante es que el 87% de peruanos no hace dieta (ver Figura 2.9), y los que la hacen pertenecen, la gran mayoría a los NSE A y B.

**Figura 2.8. Peruanos que hacen dieta**



Fuente: La República (2018)

## **2.7. Segmentación en la industria de productos saludables**

La presente tesis desarrolla un negocio en el sector de comidas saludables. Sin embargo, es bueno revisar la situación del sector en general. Es así que en julio 2018, INEI (2018) indica que el sector se incrementó en 2.56%, siendo el acumulado anual de 2.72%. Esto se debe en gran parte al dinamismo que han tenido las pollerías, chifas y sangucherías, que además han recibido el impulso de celebraciones como “Fiestas Patrias”, “Días del Pollo a la Brasa” y las diversas ferias gastronómicas que se dan en el país.

En cuanto al subsector de “Otras actividades de servicio de comidas” se observó un crecimiento de 5.97% el cual se ha visto impulsado por los negocios de concesionarias de alimentos. Los que si sufrieron un decrecimiento fueron los servicios de catering en -6.65%, debido a una menor demanda de sus servicios, los cuales en muchos casos han sido reemplazadas por servicios tipos “food truck”. Por otro lado, las bebidas sí crecieron en 1.15% por el mayor dinamismo en bares, discotecas, ferias y festivales. Cabe mencionar que en lo que va del año los restaurantes que más han crecido son las sangucherías y pizzerías, presentando un decrecimiento los cafés y cevicherías (ver Figura 2.10).

**Figura 2.9. Subsector restaurantes a julio 2018**



Fuente: INEI (2018)

En cuanto a lo que se refiere a comida por delivery, Gestión (2016) señala que cada vez existen mayor cantidad de pedidos de comida dietética y saludable destacando las opciones de pollo a la plancha y jugos, siendo el ticket promedio de S/ 20. Además, señala que en agosto de 2016 el crecimiento fue 30% mayor al mismo periodo del 2015. Santiago Antúñez, gerente de Lima Delivery, señala que la comida dietética está pasando de ser estacional a ser una alternativa cada vez más común lo que sumado a los precios más accesibles se está convirtiendo en una nueva tendencia para el mercado.

Por otro lado, El Comercio (2016) indica que el “Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida”. Cabe resaltar, que el término saludable está bastante asociado a dietético que es lo que plantea la presente investigación. Además, se aclara que este tipo de comidas no se resume a frutas y vegetales, sino que existe una gran variedad de alimentos como: pasteles, hamburguesas vegetarianas, jugos, ensaladas dulces y saladas, entre otros. Este mismo reportaje indica que más del 30% de clientes que consumen ensaladas prefieren personalizarlas.



En tanto Peru21 (2018), señala que el Delivery online ha crecido más de 50% en distritos de Lima Norte y Este. Este crecimiento se debe en gran parte a que cada vez más usuarios piden comidas por aplicaciones virtuales móviles. Esto es reflejo de que cada vez más peruanos tienen acceso a Internet y a teléfonos inteligentes.

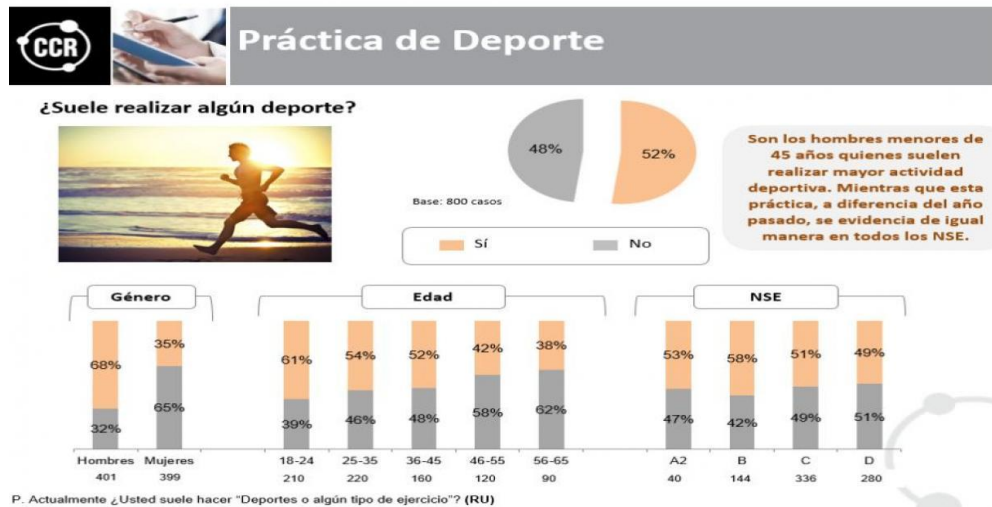
Otro de los segmentos, cuya demanda más ha crecido es el de productos orgánicos. Correo (2018) indica que el peruano promedio cada vez se preocupa más por cuidar su salud, así como en adquirir productos ecoamigables que eviten dañar la situación del planeta. Esto viene acompañado por el llamado “boom gastronómico” que atrae turistas del extranjero, y que ya consumen este tipo de alimentos. Esto no sólo contribuye con el bienestar del planeta sino con la generación de ingresos para los pequeños agricultores, que cultivan más del 70% de productos orgánicos del país. Además, cada vez es más sencillo adquirir este tipo de alimentos debido a que existen ferias y mercados ecoamigables en todo el país.

Es así que cada vez más alimentos orgánicos son demandados debido a su procedencia agroecológica, libre de químicos y pesticidas. Moisés Quispe, director de la Asociación Nacional de Productos Ecológicos del Perú (ANPE) indica que los productos más solicitados son las papas, frutas y hortalizas. Para que exista mayor credibilidad de los consumidores el director indica que es necesario que los productores cuenten con la acreditación del Sistema de Garantía Participativo (SPG). Además, asevera que el incremento de la demanda se trata de una nueva tendencia y no de una moda temporal.

En cuanto al consumo de bebidas, los consumidores también están cambiando sus preferencias y hábitos de consumo. Es así que, cada vez es más frecuente encontrar juguerías que ofrecen productos con las frutas que los clientes desean. Incluso estos productos, también son repartidos por delivery. Tal ha sido el cambio de los consumidores, que incluso las grandes marcas como Coca Cola y Pepsi han tenido que diversificar su oferta adquiriendo marcas de jugos y té.

Otro de los hábitos que cada vez es más frecuente en los peruanos es la práctica de deporte. De hecho, un estudio de CCR (2016), señala que más del 50% de los encuestados en su estudio practica deporte, siendo en la mayoría hombres que se encuentran presentes en todos los NSE (ver Figura 2.11).

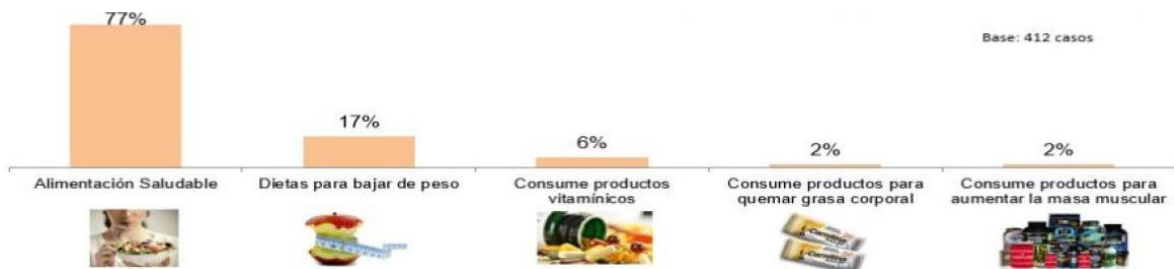
**Figura 2.10. Práctica deportiva de peruanos**



Fuente: CCR (2016)

En el mismo estudio de CCR se indica que otras actividades que complementan a la práctica deportiva son la alimentación saludable que incluye las dietas que es el negocio que se desarrolla en el presente plan de negocio. Con una menor participación aparecen las dietas, suplementos y vitaminas.

**Figura 2.11. Actividades que complementan el deporte**



Fuente: CCR (2016)

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE VALOR**

### **3.1 Modelo Canvas**

Para el planteamiento del modelo de negocio del servicio de comida dietética vía delivery mediante una app móvil, se utilizó el modelo Canvas de Osterwalder (2010). Este análisis permite visualizar el proyecto antes de su puesta en marcha, además de una conceptualización de los aspectos más relevantes.

La Tabla 3.1 presenta el modelo de negocio para la propuesta de venta de comida dietética vía una app móvil.

**Tabla 3.1. Modelo Canvas de comida dietética por delivery en Arequipa Metropolitana**

<b>Asociaciones Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cocineros</li><li>• Nutricionistas</li><li>• Restaurantes vegetarianos y dietéticos</li><li>• Motorizados</li></ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing y ventas</li><li>• Relación con nuestros clientes.</li><li>• Contar con aplicación móvil.</li><li>• Publicidad.</li><li>• (paneles, página web, redes sociales, entre otras)</li><li>• Asesoramiento nutricional y en estilo de vida saludable</li><li>• Gestión de pedidos y de entrega de comidas</li></ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comida saludable a domicilio vía una app móvil.</li><li>• Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de nuestros productos y servicios con la finalidad de así distinguimos ante los competidores.</li><li>• Acceso rápido a través de distintas plataformas digitales para una entrega inmediata de productos</li><li>• Creación de una comunidad de clientes y consumidores que publican e intercambian información, consejos, recomendaciones, entre otros, sobre nutrición y sobre estilos de vida saludable</li><li>• Servicio nutricional, integral a domicilio o trabajo.</li></ul>	<b>Relaciones con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing de contenidos que aporten valor para fidelizar clientes</li><li>• Servicio automatizado para el envío de dieta.</li><li>• Servicio personalizado en el lugar de preferencia</li><li>• Contar con un servicio cordial y distinguido.</li><li>• Ofrecer productos y servicios de calidad.</li><li>• Retroalimentación en la satisfacción del cliente.</li><li>• Contar con promociones y ofertas.</li></ul>	<b>Segmentos de clientes</b> Dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"><li>• Hombres y mujeres que trabajan en oficinas.</li><li>• Edad: 25 a 65.</li><li>• Nivel socioeconómico A, B y C.</li><li>• Personas que necesitan de una asesoría nutricional para mejorar su calidad de vida.</li><li>• Factor geográfico: Arequipa</li></ul> Metropolitana (Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero).
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación móvil</li><li>• Sitio web donde se publicarán artículos y contenidos sobre estilos de vida saludables y nutrición para aportar valor a los clientes.</li><li>• Marketing de contenidos para aportar valor y fidelizar clientes.</li></ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de delivery.</li><li>• Aplicación móvil.</li><li>• Página de internet</li></ul> <b>Canal de comunicación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Publicidad.</li></ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sueldos del personal en todas las áreas.</li><li>• Pago de servicios.</li><li>• Costos de abastecimiento.</li><li>• Costos de marketing y tecnología</li></ul>		<b>Fuentes de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de productos alimenticios por canales digitales</li></ul>		

Fuente: Autores de esta tesis.

### **3.1.1 *Propuesta de valor***

La propuesta de valor de la empresa radica en que el producto ofrecido sea la mejor opción fuera de casa de comida dietética y despachada a domicilio vía delivery. Además de la relación precio-calidad y facilidad en todo el proceso de pedido, accesibilidad y variedad, contando con mecanismos de control de la calidad de nuestros productos y constante renovación de la carta a ofrecer.

Se busca ofrecer:

- Planes semanales o mensuales: Según las necesidades de los clientes, brindando planes distintos por periodos, el objetivo es generar un contrato a mediano o largo plazo con los clientes
- Menús surtidos y equilibrados necesarios para una dieta saludable. Un factor clave que representa una oportunidad de negocio es lograr cumplir con un servicio y que a través de este se logre la confianza en el consumidor sobre lo que está consumiendo. Asimismo se pretende entregar información detallada sobre cada menú que se ofrezca.
- La venta y entrega de la comida saludable será en envases desechable diseñados especialmente para el microondas; evitando el lavado del envase y asegurándonos entregar un alimento a su correcta temperatura, debido al tipo de material del que está hecho el envase.

### **3.1.2 *Relaciones con los clientes***

A través de una aplicación móvil, se busca crear una experiencia de compra en la que el cliente verá reflejado el valor agregado de los servicios. Este aplicativo móvil será de fácil interacción para los usuarios, todos los platos ofertados contarán con fotos a fin de brindar confianza al usuario. Asimismo el uso de pago con tarjetas de crédito y/o debito.

- App móvil: se ofrecerá un servicio de app móvil para que todos los usuarios puedan ver los planes alimenticios ofrecidos, precios, menús, cobertura, así como información relacionada a vida saludable.
- Chat en línea: con la finalidad de que los usuarios puedan absolver sus dudas, se ofrecerá un servicio de chat en línea. La idea es que se pueda brindar orientación sobre los platos y planes alimenticios en tiempo real.
- Redes sociales: en estos tiempos las redes sociales permiten mantenernos cerca de los clientes, las cuales deben mantenerse actualizadas con publicaciones de las fotos de los platos ofrecidos en la carta.

### ***3.1.3 Canales de distribución y comunicación***

Para la propuesta, el canal de distribución es único; debido a que se cuenta con el servicio delivery a través de una aplicación móvil, se mencionó que la zona de reparto será en Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

Cabe señalar en cuanto a los canales de comunicación, que se tendrá un Facebook, Whatsapp e Instagram. También se contará con un correo electrónico, el cual será utilizado para enviar los platos del día a los clientes de la empresa.

### ***3.1.4 Segmento de clientes***

En cuanto al segmento de clientes se consideran hombres y mujeres que trabajan en oficinas de 25 a 65 años de edad de los niveles socioeconómicos A, B y C, que trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

### ***3.1.5 Fuente de ingresos***

Los ingresos de la empresa serán únicamente por la venta de los menús dietéticos a través de un aplicativo móvil.

### **3.1.6 Socios Clave**

Como socios clave se ha contemplado a los proveedores de alimentos y envases. Contar con una cadena de suministro ayudara con el abastecimiento oportuno de la empresa (embutidos, carnes, bebidas embotelladas, productos de limpieza, envases, etc). Las relaciones deben ser de confianza con los proveedores, esto es de suma importancia ya que depende de estos para que la calidad de la comida sea de buena calidad. Cabe señalar, que la estabilidad de los precios es importante debido a que cualquier variación de precio sustancial afectaran los costos y márgenes de la empresa.

### **3.1.7 Actividades clave**

Las actividades clave será la elaboración de cada plato, la preparación de paquetes nutritivos, la venta de comida dietética a través de la aplicación móvil.

### **3.1.8 Recursos claves**

La empresa tendrá como recursos claves a sus trabajadores (cocineros, nutricionistas), además de los insumos, utensilios, y el lugar donde se preparan los alimentos. Los cocineros deben contar con la experiencia necesaria para la preparación de la comida, al igual que los nutricionistas.

El lugar donde se preparan los alimentos, debe estar bien ubicado para facilitar el proceso de preparación. Los utensilios y las recetas; son otro de los recursos clave de la empresa, debido a que estas son la base de la estandarización del producto.

Finalmente se tendrán motorizados; quienes distribuyen los pedidos y son la cara de la empresa ante los clientes, son los únicos que tienen contacto directo con los clientes y deberán estar uniformados correctamente, que se preocupen por llegar a tiempo y dar la mejor atención al cliente, además de la cordialidad.

### **3.1.9 Estructura de costos**

La estructura de costos está compuesta por varios conceptos. En esta parte se considerarán los siguientes aspectos:

- Planilla: que agrupa al pago de todas las personas en planilla, ya sean nutricionistas, cocineros, motorizados, entre otros.
- Marketing y Publicidad: se debe pagar por la elaboración de un plan de marketing. Se proyecta que durante los primeros meses el importe será mayor para lograr un mayor posicionamiento.
- Distribución: en este concepto se considera el servicio de delivery.
- Alquiler: se debe considerar el alquiler de un local estratégicamente ubicado, desde el cual se realizará la distribución.
- Producción: la producción es de la preparación de los platos a la carta.

### **3.1.10 Propuesta estratégica**

Es bueno resaltar que la empresa está fundamentada en una concepción y filosofía, que será la que regirá a la organización y a cada uno de los colaboradores. Para implementar esta esencia, se ha definido la visión y misión de la organización.



## CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1. Selección de la población objetivo de estudio

La determinación del mercado objetivo permite estimar la población de estudio, que está constituida por el conjunto de ejecutivos y empleados de 25 a 65 años de edad de los niveles socioeconómicos A, B y C, que trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, según se detalla a continuación.

Primero, se seleccionaron a las variables que delimitaran el mercado (ver Tabla 4.1): el número de empresas (MINTRA) y el número de trabajadores promedio del sector público y privado en Arequipa (MINTRA).

**Tabla 4.1. Variables para estimar a la población objetivo**

Variables	Fuente	Año
Número de empresas por distrito	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)	2017
Número de trabajadores promedio por distrito en Arequipa	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)	2017

En la Tabla 4.2, se muestran el número de ejecutivos y empleados que trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, en el siguiente cuadro.

**Tabla 4.2. Estimación del número de ejecutivos y empleados**

Distrito	Variable	Número de empresas	Número de trabajadores en promedio	Número de ejecutivos y empleados
AREQUIPA	1 – 10	5,104	75,863	63,739
	11 - 100	501		
	101 - 499	57		
	500 a más	20		

<b>Distrito</b>	<b>Variable</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Número de trabajadores en promedio</b>	<b>Número de ejecutivos y empleados</b>
	<b>TOTAL</b>	5,682		
<b>CAYMA</b>	<b>1 – 10</b>	1040	11,024	8,933
	<b>11 - 100</b>	84		
	<b>101 - 499</b>	6		
	<b>500 a más</b>	0		
	<b>TOTAL</b>	1,130		
<b>YANAHUARA</b>	<b>1 – 10</b>	940	12,351	9,815
	<b>11 - 100</b>	120		
	<b>101 - 499</b>	15		
	<b>500 a más</b>	1		
	<b>TOTAL</b>	1,076		
<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO</b>	<b>1 – 10</b>	1,734	20,445	16,696
	<b>11 - 100</b>	136		
	<b>101 - 499</b>	10		
	<b>500 a más</b>	3		
	<b>TOTAL</b>	1,883		
<b>TOTAL</b>		<b>9,827</b>	<b>119,683</b>	<b>99,183</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Finalmente, del total de ejecutivos y empleados de 25 a 65 años (99,183) que trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, se filtra el 71% de trabajadores que es 70,420 que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.

#### **4.2. Ficha técnica**

La presente ficha técnica describe los aspectos y características metodológicos para el desarrollo del estudio cuantitativo "Venta de comida dietética vía una app móvil", mediante la técnica de encuestas presenciales, según se detalla a continuación.

#### **4.3. Objetivos del Estudio de Mercado**

Los objetivos del presente estudio de mercado son los siguientes:

### **Objetivo General**

Disponer de información estadística que permita cuantificar y medir el mercado potencial de ejecutivos y empleados de 25 a 65 años de edad de los niveles socioeconómicos “A, B y C”, que trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, para el desarrollo de un “Restaurante Virtual de Comida Dietética por Delivery”.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer el perfil de los clientes potenciales.
- Saber los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Identificar tendencias de consumo de los clientes potenciales.
- Evaluar el concepto de negocio.
- Medir el interés de compra.
- Medir el grado de aceptación de los servicios que se ofrece.
- Identificar los atributos más valorados.
- Saber el nivel de precio a pagar.
- Conocer medios de búsqueda de almuerzos más usados.

## **4.4. Características Metodológicas**

### **Tipo de Estudio**

Estudio cuantitativo.

### **Técnica**

Encuestas presenciales (cara a cara), donde la encuesta se realiza como si se tratara de una entrevista, y donde la principal ventaja es que la persona puede explicar y profundizar su respuesta y por lo tanto, el entrevistador recibe más información. Asimismo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida.

### **Método de recolección de la información**

El método de recolección de datos es por entrevista directa, con personal capacitado y entrenado para tal fin, visitando a las empresas seleccionadas durante el período de recolección de información.

### **Instrumentos de recolección de información**

Se utilizó un cuestionario estructurado, en su mayoría de preguntas cerradas con temática relacionada a los objetivos de la investigación (ver Anexo 1).

### **Periodo de recolección de datos**

La operación de campo fue realizada del 5 al 20 de noviembre 2018.

### **Periodo de referencia**

El periodo de referencia de las variables a investigar en la encuesta corresponde al día de la entrevista.

### **Cobertura Geográfica de la encuesta**

La encuesta se realizó en las zonas empresariales de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

## **4.5. Diseño de la muestra**

### **Población objetivo**

La población objetivo de estudio asciende a 99,183 personas, la cual comprende al conjunto de ejecutivos y empleados de 25 a 65 años de edad de los niveles socioeconómicos A, B y C, que trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

### **Unidad de investigación**

La unidad de investigación estadística es el ejecutivo o empleado 25 a 65 años de edad.

### **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo es probabilístico y estratificado (consiste en la división previa de la población de estudio en grupos homogéneos con respecto a alguna característica que se desea estudiar dentro de la muestra).

### **Estratificación de la muestra**

Para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la muestra es necesario estratificarla, para ello, se consideraron estratos de la población de estudio por sexo, grupos de edad y por cantidad de empresas que se ubican en los cuatro distritos de las zonas objeto de estudio.

### **Tamaño de muestra**

El tamaño de la muestra es de 665 encuestas, que tiene el nivel de confianza de 95.0%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojaran los mismos resultados; asimismo, el margen de error es del 3.8%, es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con información de un estudio similar. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 100 mil habitantes):

### **Fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 100 mil habitantes):**

$$n = \frac{Z^2 \cdot (1 - p)}{e^2}$$

#### **Donde:**

**Z:** Valor Z del nivel confianza.

**p:** Factor de probabilidad éxito fracaso

**e:** Margen de error

**Datos:**

$$Z = 1.96$$

$$p = 50\%$$

$$e = 3.8\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (1 - 0.5)}{(0.038)^2}$$

$$n = 665$$

Según lo señalado en la estratificación de la muestra, para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra según el tamaño de los géneros de la población en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

**Tabla 4.3. Distribución muestral**

Distrito	Muestra		
	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>665</b>	<b>310</b>	<b>355</b>
Arequipa	427	199	228
Cayma	60	28	32
Yanahuara	66	31	35
JLBR	112	52	60

Fuente: Autores de esta tesis.

#### **4.6. Recolección de la información**

##### **Informantes**

El informante es el ejecutivo o empleado de 25 a 65 años de edad.

## **Estrategia de recolección de datos**

La recolección de información se realizó a través de entrevistas presenciales (cara a cara) a los ejecutivos y empleados de 25 a 65 años de edad, para ello se visitaron las empresas que se ubican en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa Metropolitana. Para elegir a las personas a encuestar, se le hicieron preguntas filtro con el objetivo que cumplan el perfil de la población objetivo de estudio.

### **4.7. Análisis de resultados**

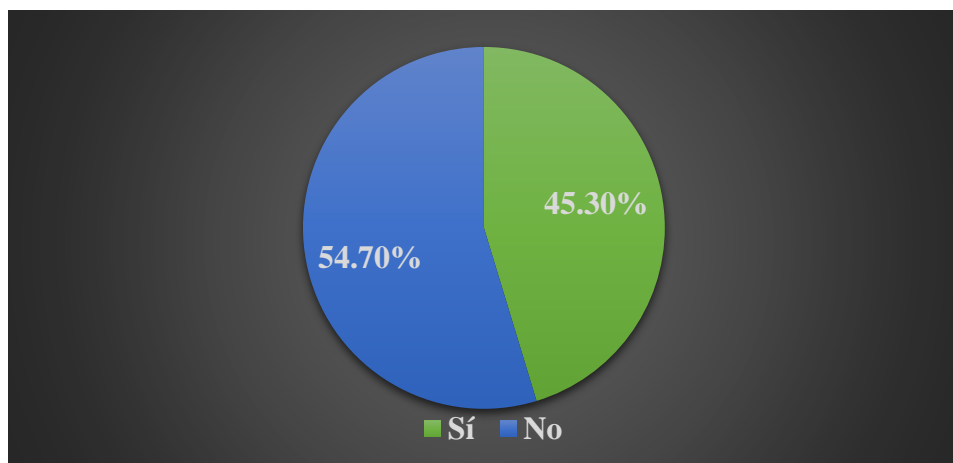
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a ejecutivos y empleados de 25 a 65 años de edad, que tienen hábitos de almorzar comida dietética en horario de trabajo, los cuales, pertenecen al nivel socioeconómico “A, B y C” y trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

#### ***4.7.1. Oficinistas que almuerzan comida dietética***

Del total de encuestas realizadas, se logró conocer que el 45.3% almuerza habitualmente comida dietética al menos una vez a la semana en horario laboral; mientras que el 54.7% no tiene esa costumbre.

Adicionalmente, las personas que no almuerzan comida dietética al menos una vez a la semana, almuerzan otro tipo de comida (comida rápida, pescados, mariscos, entre otros). Es importante destacar que dentro de las personas que acostumbra comer comida dietética, en muchos casos pueden comer otros tipos de comida al menos una vez a la semana.

**Figura 4.1. Oficinistas que almuerzan comida dietética en horario de trabajo**



Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.2. Estimación del segmento de mercado**

Para la estimación del segmento de mercado, se utilizan los datos del número de ejecutivos y empleados que pertenecen al nivel socioeconómico “A, B y C” y trabajan en las empresas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, que asciende a 99,183 personas y al 45.3% que almuerzan comida dietética, de acuerdo a lo obtenido en el estudio de mercado.

Obteniéndose la estimación de 44,930 ejecutivos y empleados del NSE A, B y C, que habitualmente almuerzan comida dietética en horario de trabajo, según se observa en la Tabla 4.4.

**Tabla 4.4. Estimación del segmento de mercado**

Población de ejecutivos y empleados del NSE “A, B y C”, que trabajan en Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero	Porcentaje de ejecutivos y empleados que habitualmente almuerzan comida dietética	Población estimada de ejecutivos y empleados habitualmente almuerzan comida dietética
99,183	45.3%	44,930

Fuente: Autores de la Tesis.



#### **4.7.3. Perfil de los clientes potenciales**

El perfil de los clientes potenciales (segmento de mercado) nos permite conocer sus características del género, edad, categoría de ocupación e ingreso mensual, según se detalla a continuación:

#### **4.7.4. Género**

Del total oficinistas que habitualmente almuerzan comida dietética, el 53.4% son mujeres y el 46.6% son hombres.

**Figura 4.2. Género de oficinistas que consumen comida dietética**

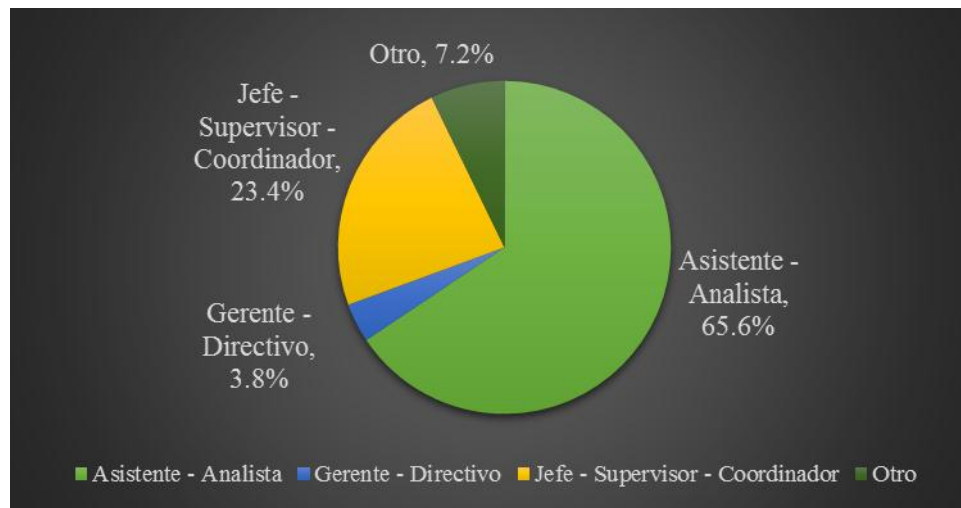


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.5. Ocupación**

La ocupación de los encuestados que almuerzan comida dietética se distribuyen de la siguiente forma: los Asistentes y analistas el 65.6%, Jefe, supervisor o coordinadores son el 23.4%, Gerentes y Directivos son el 3.8% y Otros son el 7.2%.

**Figura 4.3. Ocupación**

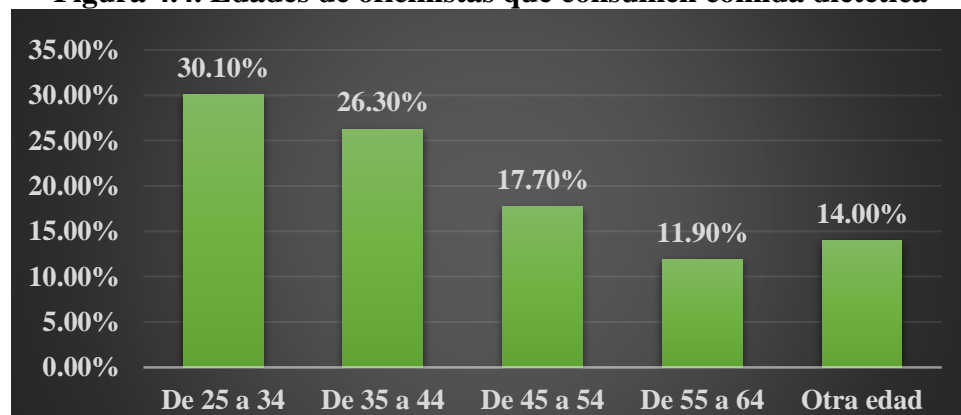


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.6. Edades**

Del total de encuestados que almuerzan comida dietética, el 30.1% tiene de 25 a 34 años de edad, el 26.30% tiene de 35 a 44 años, el 17.70% de 45 a 54 años, el 14.0% tiene otras edades y el 11.90% de 55 a 64 años.

**Figura 4.4. Edades de oficinistas que consumen comida dietética**



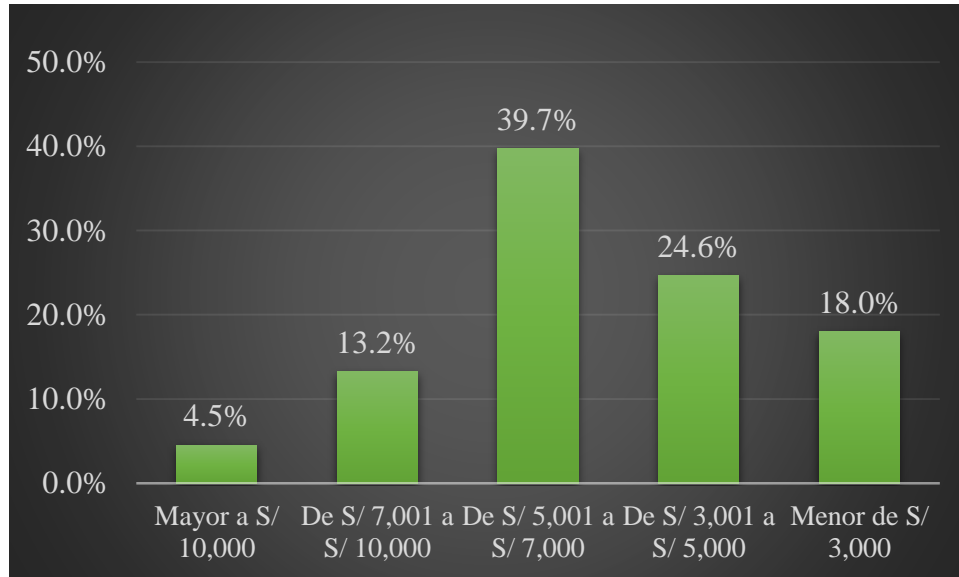
Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.7. Ingreso bruto mensual**

Respecto al ingreso bruto mensual de los encuestados que almuerzan comida dietética, se evidencia que la mayoría (39.7%) tiene un ingreso entre S/. 5,001 a S/. 7,000, seguido

del 24.6% con ingresos de S/. 3,001 a S/. 5,000, el 18.0% menor a S/ 3,000, el 13.2% se encuentra en el rango de S/. 7,001 a S/. 10,000. En el otro extremo, están el 4.5% que percibe de más de S/ 10,000.

**Figura 4.5. Ingreso bruto mensual de oficinistas que almuerzan comida dietética**



Fuente: Autores de la Tesis.

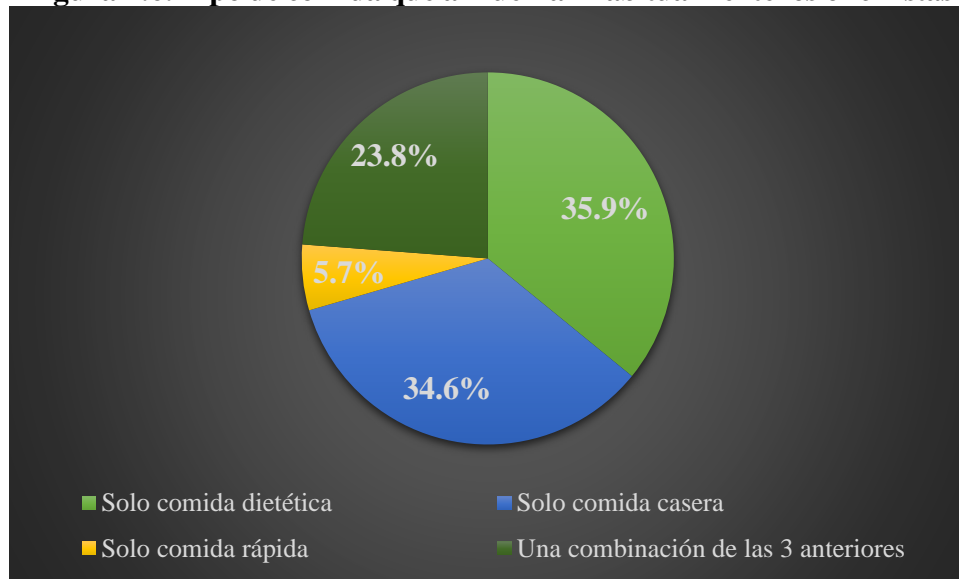
#### ***4.7.8. Hábitos de almuerzo en horario de trabajo***

En esta sección se presenta información sobre los hábitos de oficinistas que almuerza comida dietética en horario de trabajo.

#### ***4.7.9. Tipos de comida que se almuerza habitualmente***

Según los resultados del estudio, del total de encuestados que almuerzan comida dietética, se identifica que el 35.9% acostumbra almorzar solo comida dietética; mientras que, el 34.6% almuerza solo comida casera que llevan en lonchera y el 5.7% afirma que acostumbra comer comida rápida; asimismo, el 23.8% manifestó que almuerzan los tres tipos de comida.

**Figura 4.6. Tipo de comida que almuerzan habitualmente los oficinistas**

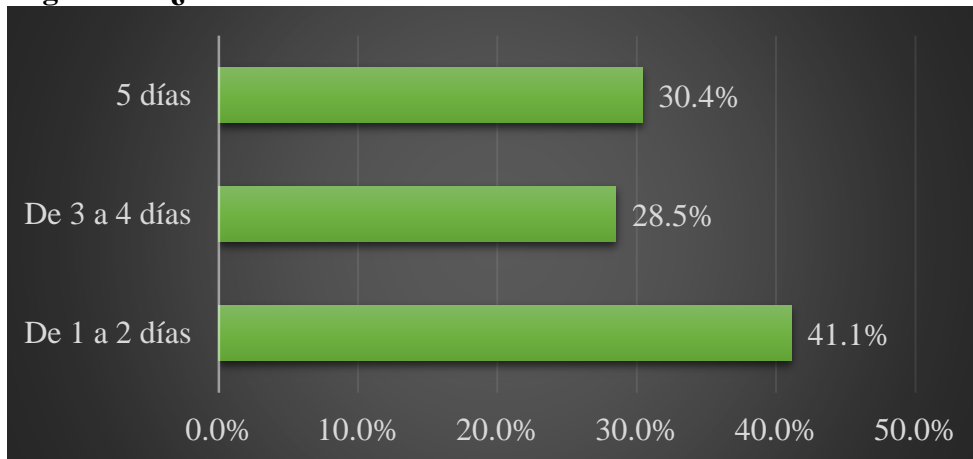


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.10. ¿Cuántas veces almuerza comida dietética de lunes a viernes?**

Al analizar el tipo de comida que los encuestados almuerzan de lunes a viernes, se observa que en el caso de las personas que almuerzan comida dietética, el 30.4% almuerza los cinco días de lunes a viernes, el 41.1% de uno a dos días y 28.5% de tres a cuatro días.

**Figura 4.7. ¿Cuántas veces almuerzan comida dietética de lunes a viernes?**

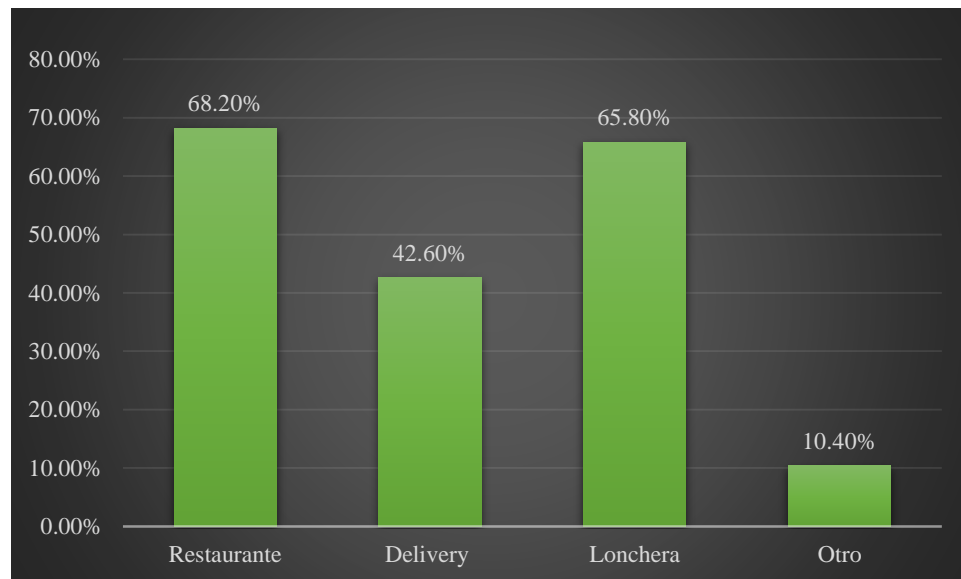


Fuente: Autores de la Tesis.

#### 4.7.11. ¿Cómo almuerzan de lunes a viernes?

Se analizó las siguientes modalidades para almorzar: ir a un restaurante, pedir almuerzo por delivery o llevar lonchera, entre las principales. De acuerdo a los resultados se obtuvo que el 68.2% manifestó que generalmente almuerza en un restaurante en la semana, el 65.80% lleva lonchera al trabajo, el 42.60% pide delivery y el 10.40% lo hace bajo otra modalidad (regresa a casa).

**Figura 4.8. ¿Cómo almuerzan de lunes a viernes?**



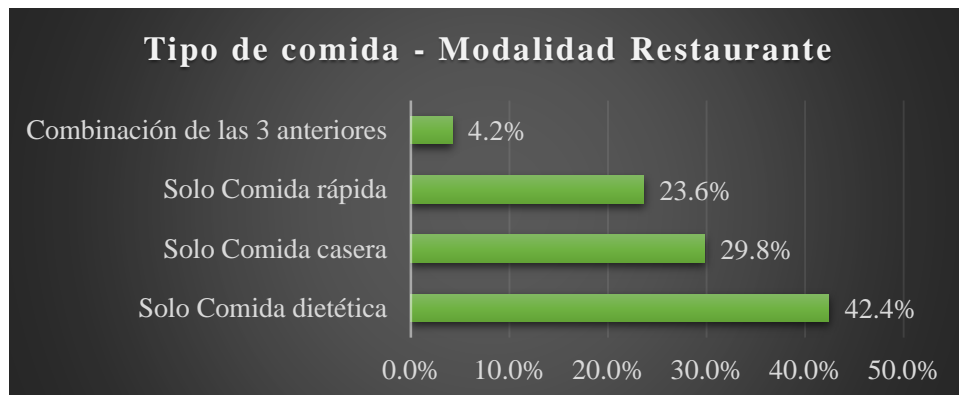
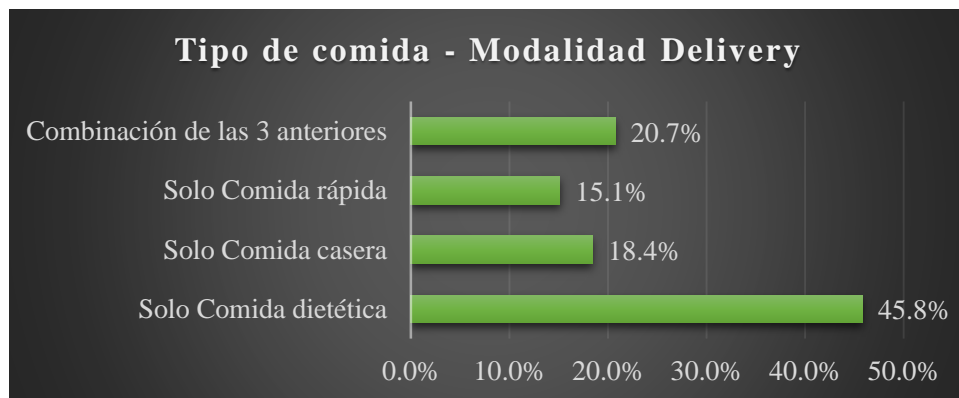
Fuente: Autores de la Tesis.

#### Tipo de comida que almuerzan según modalidad

En el caso de las personas que llevan lonchera a la oficina, la mayor proporción (38.9%) está conformada por los que consumen comida casera, seguido de los que almuerzan comida dietética (29.0%).

De las personas que solicitan delivery, la mayor proporción (45.8%) pide comida dietética. Sobre las personas que almuerzan en restaurantes, se evidencia que la mayoría (42.4%) almuerza comida dietética.

**Figura 4.9. ¿Cuál es el tipo de comida que almuerzan según modalidad?**



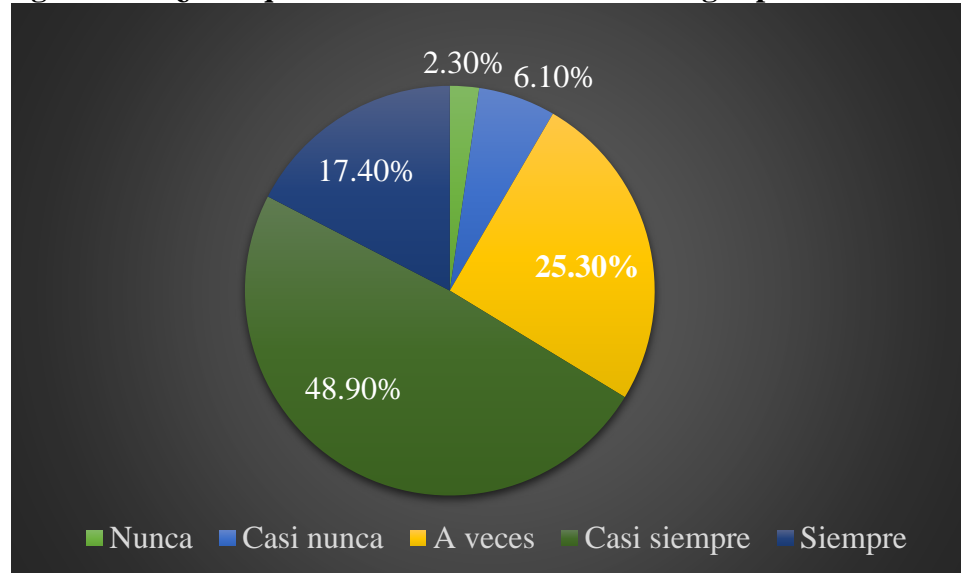
Fuente: Autores de la Tesis.

#### ***4.7.12. ¿Con que frecuencia visita el mismo lugar para almorzar?***

Al analizar la fidelización de las personas respecto a visitar el mismo lugar para almorzar, se observa que el 48.9% casi siempre regresa al mismo lugar a almorzar, el 25.3%

a veces regresa, el 17.4% siempre regresa al mismo lugar, el 6.1% casi nunca y el 2.3% nunca lo hace.

**Figura 4.10. ¿Con qué frecuencia visita el mismo lugar para almorzar?**

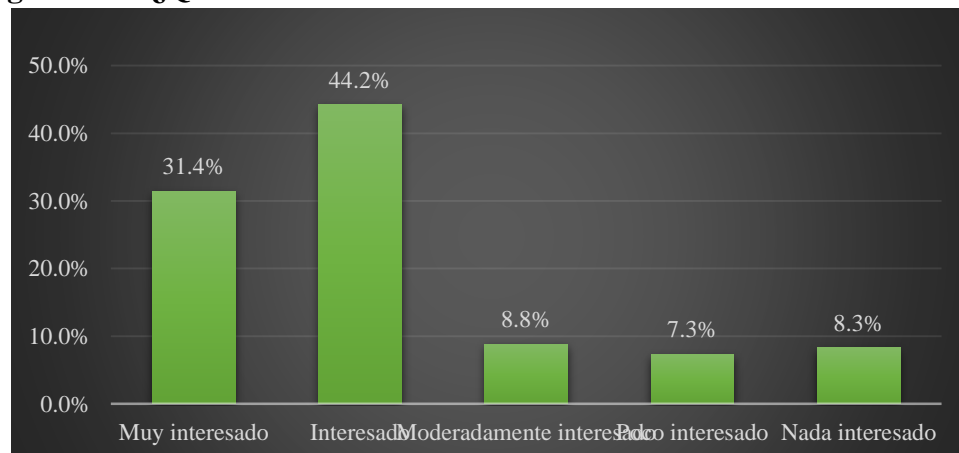


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.13. ¿Qué tan interesado está en llevar una alimentación dietética?**

El interés de los encuestados se midió en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy interesado y 5 es nada interesado. Se obtuvo que el 31.4% estaba muy interesado en este tipo de alimentación y el 44.2% estaba interesado.

**Figura 4.11. ¿Qué tan interesado está en llevar una alimentación dietética?**

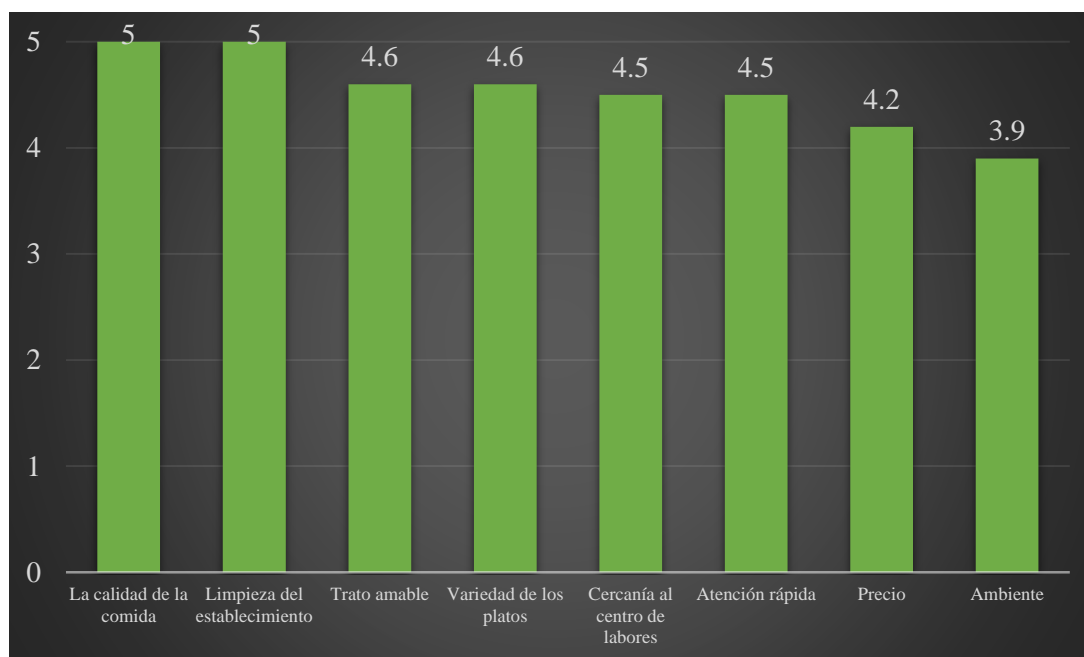


Fuente: Autores de la Tesis.

#### ***4.7.14. ¿Qué tan importante son los servicios que ofrece un establecimiento en la decisión de compra de su almuerzo?***

Los resultados muestran, en base al promedio de las respuestas de los encuestados, que la calidad de la comida (5) y la limpieza del establecimiento (5) son los atributos o características más importantes de un establecimiento, seguido del trato amable y variedad de los platos (ambos con 4.6). Lo menos importante es el precio y ambiente con 4.2 y 3.9, respectivamente.

**Figura 4.12. ¿Qué tan importante son los servicios que ofrece un establecimiento de comida en la decisión de compra?**



Fuente: Autores de la Tesis.

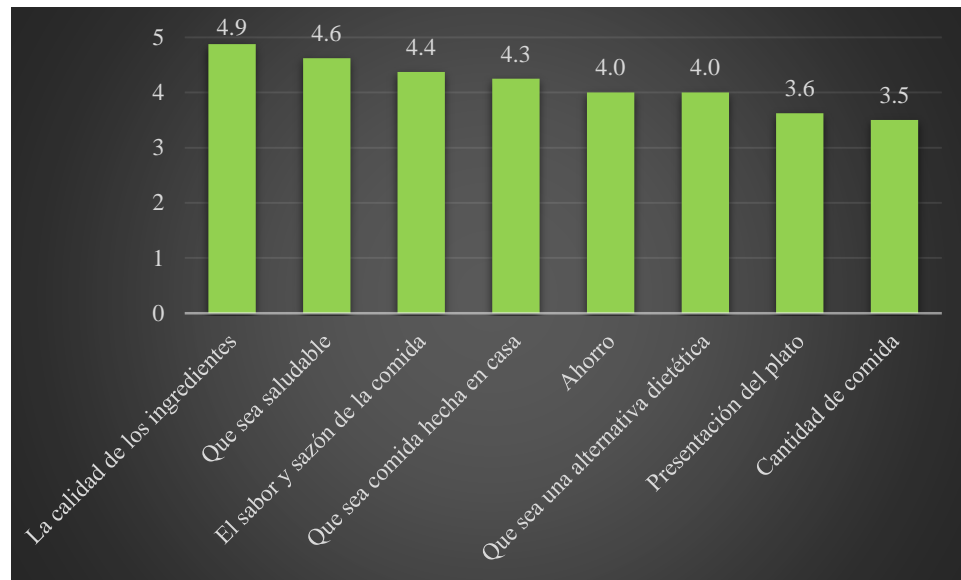
#### ***4.7.15. ¿Qué tan importante son las características de la comida en la decisión de compra?***

Los resultados muestran, en base al promedio de las respuestas de los encuestados, que la calidad de los ingredientes es el atributo o característica más importante en la decisión de compra con 4.9. Le siguen que sea saludable (4.6), el sabor y sazón (4.4), que la comida



sea casera (4.3), el ahorro y el tipo dietético (ambos con 4), la presentación del plato (3.6) y al final el volumen (3.5).

**Figura 4.13. ¿Qué tan importante son las características de la comida en la decisión de compra?**

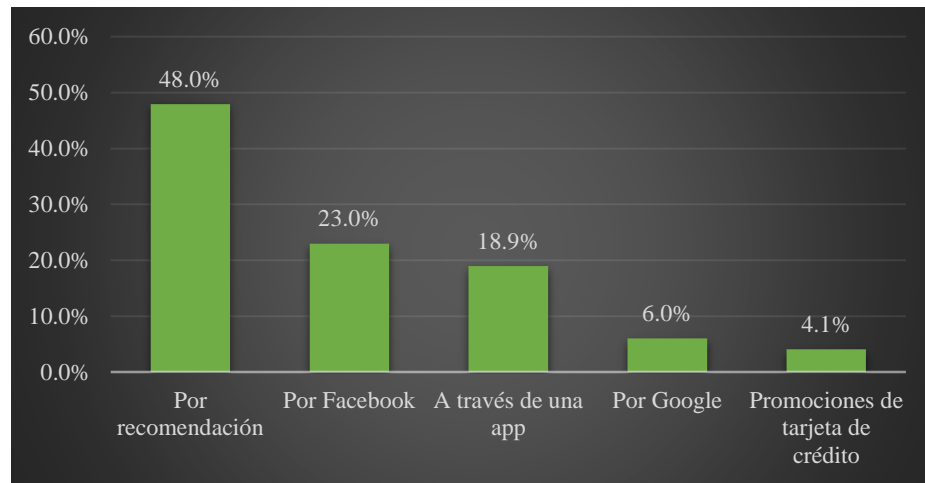


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.16. ¿Cuál el principal medio de búsqueda de restaurantes o servicio delivery?**

Los resultados indican, en base a las respuestas de los encuestados, que el 48.0% de los encuestados visita un restaurante o usa una app de delivery de comida por recomendación. El 23.0% de los encuestados señaló que realiza su elección por búsqueda en Facebook, mientras que el 18.9% emplea una app por considerarlo más rápido. Sólo el 6.0% de los encuestados realiza la búsqueda directa en Google, y el 4.1% usa promociones.

**Figura 4.14. ¿Cuál es el principal medio de búsqueda de restaurantes o servicio delivery?**

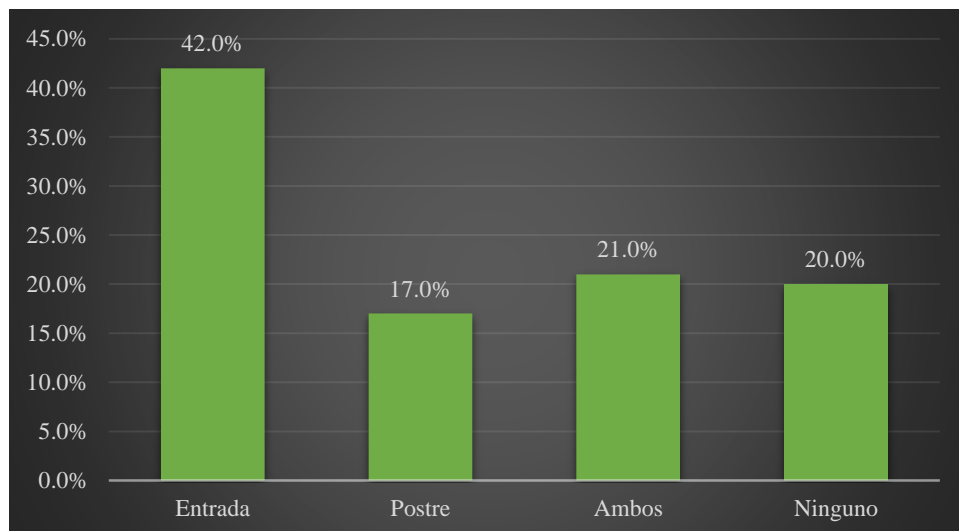


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.7.17. ¿Con qué complemento acompaña su almuerzo?**

Los resultados señalan, en base a las respuestas de los encuestados, que el 42.0% acompaña su almuerzo de una entrada, el 17.0% lo acompaña de un postre y el 21.0% come ambos. Además, el 20.0% indicó que come un único plato sin acompañamientos.

**Figura 4.15. ¿Con qué complemento acompaña su almuerzo?**



Fuente: Autores de la Tesis.

#### 4.8. Prueba de la idea de negocio

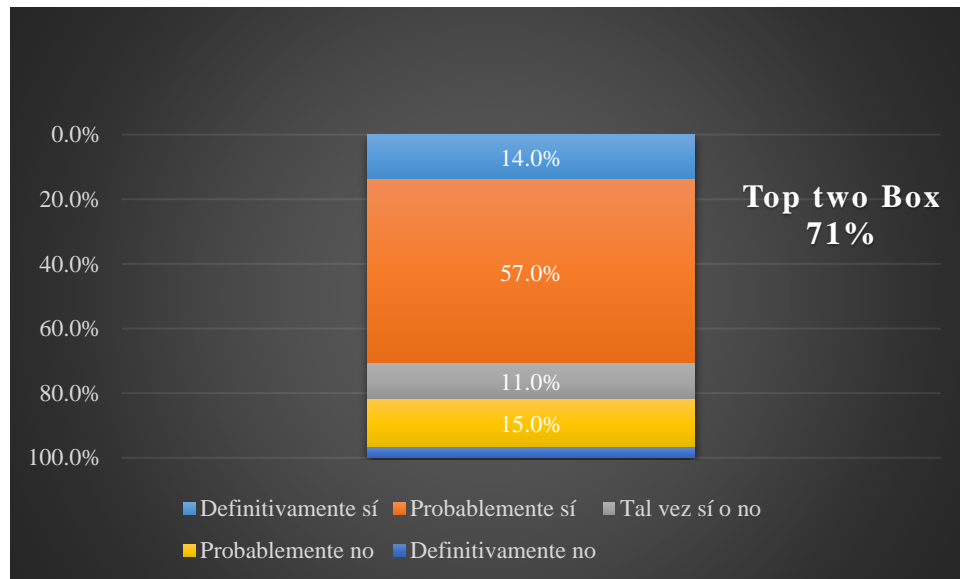
A continuación, se presentan los resultados del estudio cuantitativo en base a la intención de compra de esta nueva alternativa de “Menús dietéticos por delivery a través de una app móvil”.

##### 4.8.1. ¿Compraría de almuerzos dietéticos a través de la app virtual tiene?

En cuanto al interés de los encuestados a comprar “Menús dietéticos por delivery a través de una app móvil”, se observó que 71.0% está interesado en esta nueva alternativa. El 11.0% mostró indecisión (tal vez sí o no). Por otro lado, 15.0% probablemente no compraría y sólo el 3.0% definitivamente no usaría esta opción.

El 71.0% a favor, representa el “Top two box” para este negocio, que en número es 472 de personas. Además, para un escenario optimista podría sumarse parte del 11.0% de los indecisos.

**Figura 4.16. Interés de compra de almuerzos por la app de comida dietética**

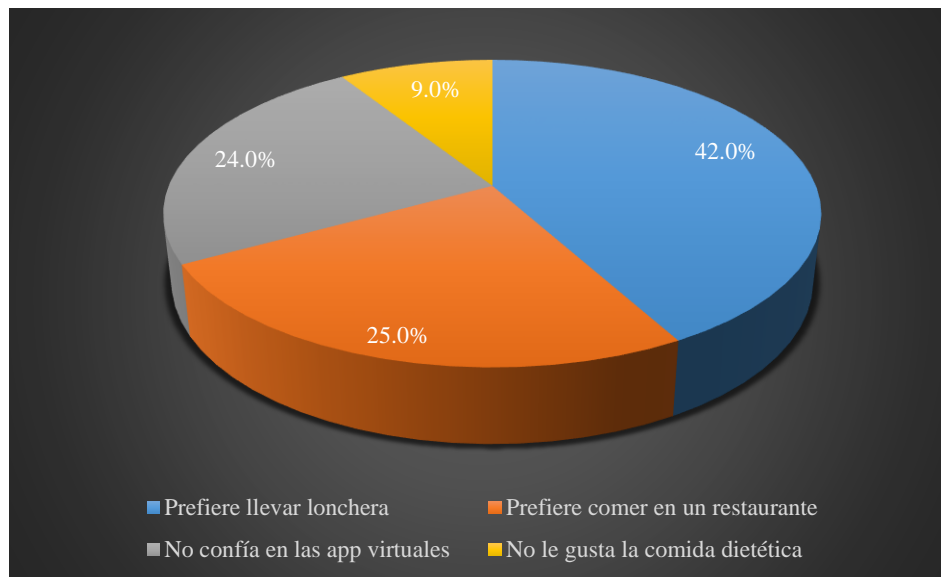


Fuente: Autores de la Tesis.

#### 4.8.2. *¿Por qué razones no compraría su almuerzo a través de la app virtual?*

Como se indicó anteriormente el 18.0% de los encuestados no compraría esta nueva alternativa. Las razones son las siguientes: el 42.0% de encuestados prefiere llevar lonchera, el 25.0% prefiere salir a comer a un restaurante, el 24.0% no confía en app móviles y el 9.0% señaló que no le gusta la comida dietética.

**Figura 4.17. Razones para no comprar comida dietética a través de la app virtual**

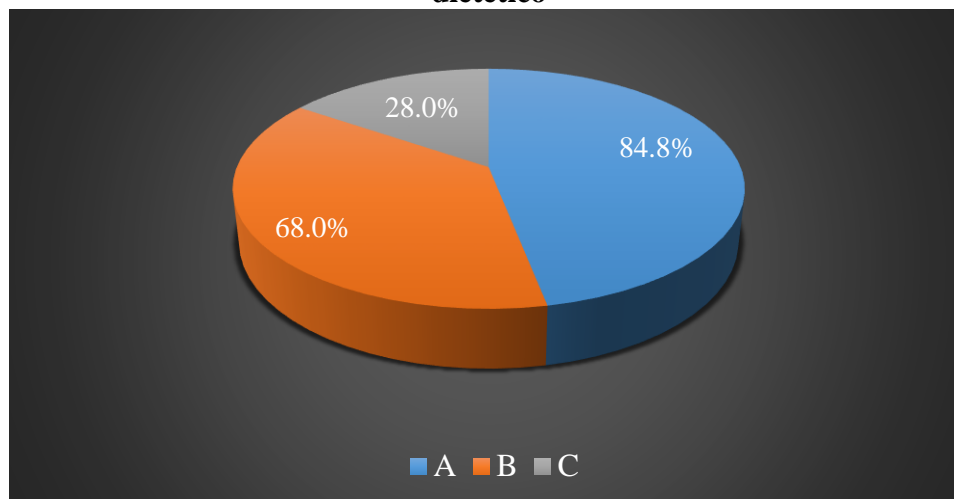


Fuente: Autores de la Tesis.

#### 4.8.3. *¿Con qué frecuencia semanal compraría a través de la app virtual?*

Se mostró a los clientes potenciales las opciones A, B y C, cuyos precios eran S/ 15.0, S/ 18.0 y S/ 20.0, respectivamente. El 84.8% de los clientes potenciales indicó su preferencia por la alternativa A y que la consumiría en promedio con una frecuencia de 3.6 días. El 68.0% de los clientes potenciales señaló su preferencia por la opción B y que la pediría con una frecuencia de 2.8 días. Por otro lado, sólo el 28.0% de los clientes potenciales prefiere la opción C con una frecuencia de 1.7 días. Cabe mencionar que, los encuestados prefieren más de un plato el cuál intercalarían durante la semana.

**Figura 4.18. Interés y frecuencia semanal de compra de alternativas de plato dietético**



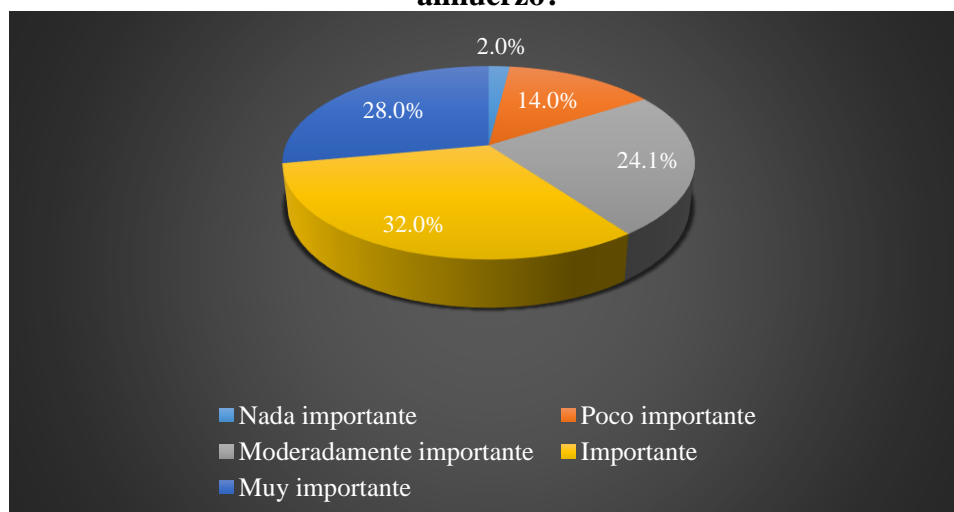
**Nota:** Las alternativas suman más de 100% porque la pregunta tiene respuestas de opción múltiple

**Fuente:** Autores de la Tesis.

#### 4.8.4. *¿Qué tan importante es conocer el contenido nutricional de su almuerzo?*

Para el 28.0% de los clientes potenciales es muy importante conocer el contenido nutricional de su almuerzo, para el 32.0% es importante y para el 24.1% moderadamente importante. Por otro lado, para el 14.0% es poco importante y sólo para el 2.0% es nada importante.

**Figura 4.19. ¿Qué tan importante es conocer el contenido nutricional de su almuerzo?**

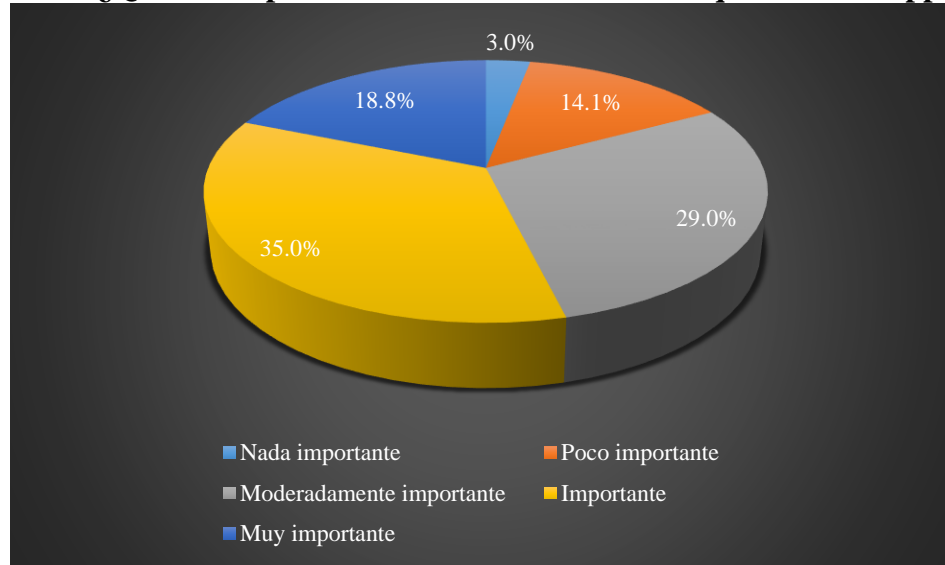


**Fuente:** Autores de la Tesis.

#### 4.8.5. *¿Qué tan importante es evaluar los servicios que ofrece la app virtual móvil?*

Para el 18.8% de los clientes potenciales es muy importante evaluar los servicios que ofrece la app virtual móvil, para el 35.0% es importante y para el 29.0% moderadamente importante. Por otro lado, para el 14.1% es poco importante y sólo para el 3.0% es nada importante.

**Figura 4.20.** *¿Qué tan importante es evaluar los servicios que ofrece la app virtual?*



Fuente: Autores de la Tesis.

#### 4.8.6. *¿Qué tan importantes son los comentarios de otros clientes respecto a la app virtual móvil?*

Para el 23.0% de los clientes potenciales son muy importantes los comentarios de otros clientes respecto a la app virtual móvil, para el 34.0% es importante y para el 21.1% moderadamente importante. Por otro lado, para el 18.9% es poco importante y sólo para el 3.0% es nada importante.

**Figura 4.21. ¿Qué tan importante son los comentarios de otros clientes respecto a la app virtual?**

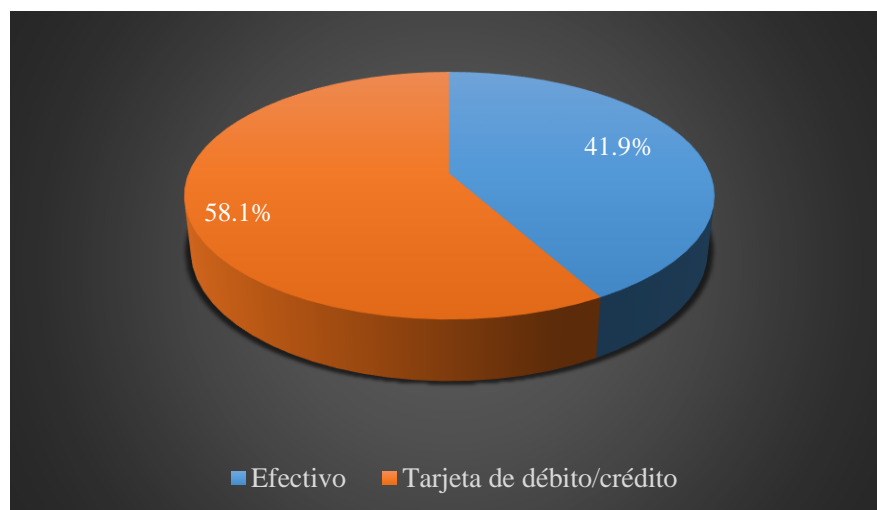


Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.8.7. ¿Cuál sería su medio de pago preferido?**

En cuanto al medio de pago que prefieren los clientes potenciales, los resultados de la encuesta indican que el 58.1% de encuestados realizarían los pagos con una tarjeta de débito o crédito. El 41.9% de los clientes potenciales realizarían los pagos en efectivo.

**Figura 4.22. Medio de pago preferido**



Fuente: Autores de la Tesis.

#### **4.9. Conclusiones**

Se realizó el presente estudio cuantitativo con el objetivo de conocer la potencial demanda del nuevo “Restaurante Virtual de Comida Dietética por Delivery” que se tiene planeado implementar en Arequipa Metropolitana.

Este estudio consistió en la aplicación de encuestas presenciales (cara a cara) a hombres y mujeres profesionales de 25 a 65 años del nivel socioeconómico “A, B y C” en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahaura y José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa Metropolitana.

El perfil de los posibles clientes es principalmente del género mujer, su edad 25 a 34 años, la mayor proporción tiene un ingreso bruto mensual entre S/. 5,000 y S/. 7,000. Sobre el tipo de comida, se puede concluir que la mayoría de ejecutivos y empleados consume comida dietética de forma habitual. Cabe señalar que, lo hacen de forma interdiaria durante la semana laboral; asimismo, la mayoría va a un restaurante y más de la mitad llevar lonchera a la oficina.

La frecuencia de consumo fuera del centro de labores es dos a tres veces por semana, llevando los otros días lonchera o saliendo a comer a algún restaurante con sus compañeros por motivos diversos. El estudio de mercado muestra que cada vez más gente tiene interés en llevar una alimentación dietética que le permita tener una vida más sana.

Con respecto a los principales servicios que influyen en la elección de compra de sus almuerzos diarios están la calidad de la comida, la limpieza, el buen trato y la variedad de los platos. Asimismo, los clientes potenciales valoran significativamente atributos como la calidad de los insumos, que sea saludable, y la sazón de los platos.

Las personas que realizan sus compras de almuerzos mayormente lo hacen por recomendación en 50%, seguido por búsquedas en redes sociales con 23% y una app con 19%. Además, más del 40% prefiere entrada antes que postre (17%).



En cuanto a la idea de negocio el “top two box” suma un 71% en interés positiva por una app virtual que ofrezca esta nueva alternativa. En cuanto a las personas que no usarían la app sería porque mayormente prefieren llevar lonchera y prefieren salir fuera de su ambiente de trabajo. En este sentido, de las tres alternativas que se presentaron la mayoría tuvo una aceptación mayor al 2.5 veces a la semana. Esto debido a que podían conocer el contenido nutricional de sus platos.

En cuanto a la app se reconoce con más del 64% la importancia de poder evaluar los servicios que ofrece la app virtual, así como de reconocer la preferencia de los clientes. Finalmente, el medio de pago preferido es el “plástico” con cerca del 60%.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **5.1. Misión y visión**

#### ***5.1.1. Misión***

Bio Lunch busca contribuir con los clientes en alcanzar un estilo de vida sano, a través de la venta de una amplia gama de alimentos dietéticos mediante un canal virtual.

#### ***5.1.2. Visión***

Ser los líderes en la venta de comida dietética vía delivery de los oficinistas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

### **5.2. Objetivos de la empresa**

#### ***5.2.1. Objetivo estratégico general***

El objetivo general es que Bio Lunch llegue a la mayor cantidad de personas en Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero que permitan crear valor a la empresa.

#### ***5.2.2. Objetivos estratégicos específicos***

- Posicionar a la empresa Bio Lunch como una marca diferente con valor agregado (*calidad de almuerzo, puntualidad, servicios extras*)
- Enfocar sus operaciones, crecimiento sostenido y recordación de marca en los mercados en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.
- Lograr la recuperación de la inversión en los tres primeros años de funcionamiento.
- Obtener una participación de mercado en el primer año del 0.5% y llegar al 1.3% al quinto año.

### **5.3. Análisis externo**

En este punto se investiga el entorno que podría influir en la propuesta del negocio. De acuerdo a Arbaiza (2014) se usarán las siguientes herramientas: Benchmarking, análisis

SEPTEG, las 5 Fuerzas de Porter, y la Matriz de evaluación de factores externos que se utilizarán para definir la estrategia del proyecto.

### 5.3.1. Benchmarking

Para la comparación de mercado en servicios de comida dietética por delivery a nivel internacional, se ha tomado como referencia a España y Chile (ver Tabla 5.1). Para hacer la evaluación se usará la metodología de Wheelen y Hunger (2007). Para ello se seguirán los 6 pasos que recomiendan:

1. Identificar el área o proceso a examinar.
2. Encontrar medidas de desempeño y producción del área o proceso y medirlas.
3. Seleccionar competidores y empresas destacadas en su clase para compararse.
4. Calcular las diferencias entre las mediciones de rendimiento de la empresa y las mejores empresas de su clase y encontrar las causas de esas diferencias.
5. Desarrollar programas para cerrar las brechas de rendimiento.
6. Implementar los programas y comparar los nuevos resultados con las nuevas mediciones.

**Tabla 5.1. Benchmarking de servicios de comida dietética por delivery**

País	Empresa	Página web	Vía de atención	Precio	Servicios
Chile	Fit Food	<a href="https://www.fitfoodchile.cl/">https://www.fitfoodchile.cl/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Whatsapp</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	Promedio de \$ 29,000 pesos chilenos (\$/ 142) por semana por 1 almuerzo o cena por día.	La empresa ofrece 5 planes: Fat Burner Plan, Healthy Plan, Athlete Plan, Bulking Plan, Vegetarian Plan. También ofrecen un Plan empresa por 20 almuerzos de \$ 119,800 pesos chilenos (\$/ 586.95) Atienden a la región Metropolitana y Valparaíso. Entregan los almuerzos por delivery 1 día antes entre las 6 pm a 10:30 pm. La atención a

País	Empresa	Página web	Vía de atención	Precio	Servicios
					clientes es vía Whatsapp y correo electrónico.
España	Dietapack	<a href="http://www.dietapack.com/">http://www.dietapack.com/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- Teléfono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pack 5 días (Comida y cena) 69 euros (S/ 264)</li> <li>• Pack 7 días (Comida y cena) 89 euros (S/ 340).</li> </ul> <p>Los precios incluyen el envío.</p>	La empresa ofrece 2 packs: Pack clásico y Pack proteico. Incluyen comidas y cenas.
España	Dietbon	<a href="https://www.dietbon.com/es/">https://www.dietbon.com/es/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil</li> <li>- Celular</li> </ul>	46 euros por semana (S/ 176 soles)	Tienen programas para hombres y mujeres. Ofrecen almuerzos, desayunos, cenas y postres. Se hacen los envíos a casa o oficina. Adicionalmente, se ofrece el servicio de un nutricionista.
Chile	NutirmeFit	<a href="https://www.nutirmeFit.com/">https://www.nutirmeFit.com/</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> </ul>	1 semana (almuerzo y cena) por \$ 49,900 pesos	Ofrecen 2 paquetes: Urbanbox (comida dietética y saludable) y Fitbox (personas que

País	Empresa	Página web	Vía de atención	Precio	Servicios
				chilenos (S/ 244.48 soles)	buscan bajar de peso). Se hacen 2 despachos con la comida por semana, la comida dura entre 10 y 12 días.

Fuente: Autores de esta tesis.

### **5.3.2. Análisis SEPTTEG**

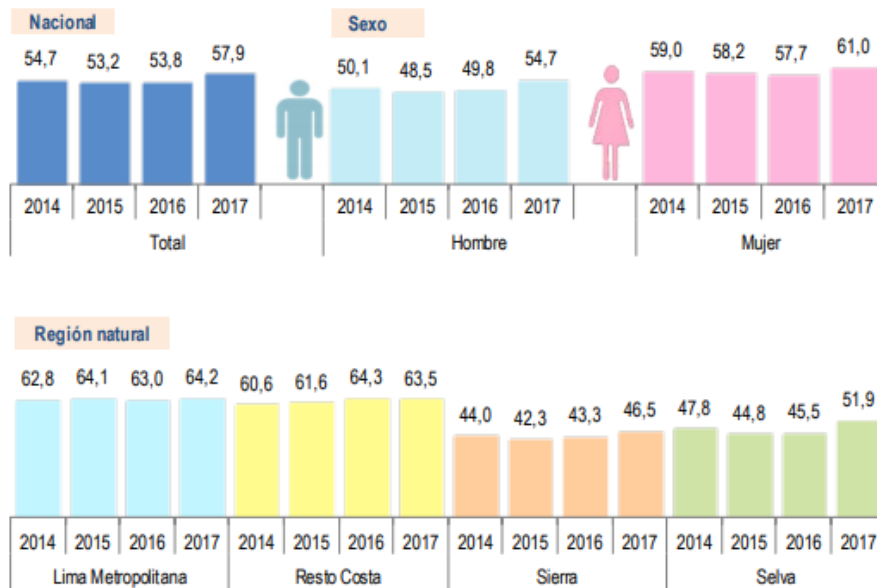
En este acápite se realizarán los factores del entorno que afectarán al modelo de negocios. Con esta herramienta se identificarán puntos a tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia.

#### **5.3.2.1. Factores Sociales**

En la actualidad el Perú es el tercer país de América del Sur con problemas de obesidad y sobrepeso, en gran parte debido a una mala alimentación y ausencia de hábitos de ejercicios. Según estadísticas del MINSA, el 54% de peruanos mayores a 15 años sufre de sobrepeso, siendo el 19% de ellos considerados obesos. Es así que en la capital Lima el 40% de personas sufre de estos males, el cual no es ajeno a los niños.

El Comercio (2018) informó que, ante la existencia de sobrepeso y obesidad en más de la mitad de la población, se debe promover la información a los consumidores ya sea en las etiquetas o envases. Asimismo, indica que el exceso de peso pasó de 52% en el 2013 a 54% en el 2016, siendo las ciudades más afectadas las siguientes: Lima, Tacna, Callao, Lambayeque, Arequipa, Tumbes y Piura. En cuanto al género, son las mujeres las que más sufren estas enfermedades con 58%; en cambio en varones sólo es el 50% (ver Figura 5.1).

**Figura 5.1. Personas con obesidad en Perú**



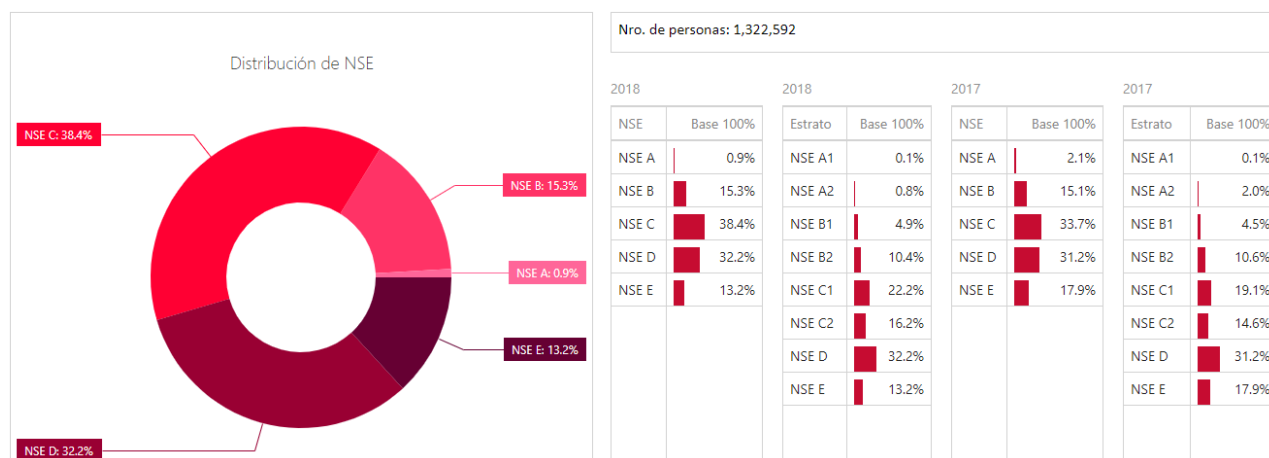
Fuente: INEI (2017).

A nivel regional, El Comercio (2018) indica que el 65% de la población de la costa sufre estas enfermedades, porcentaje superior al 43% y 46% que se presenta en la sierra y la selva. Otro aspecto a tener en cuenta es que las personas con estudios superiores son las que más grasa en exceso acumulan (63%). Además, los porcentajes en estudiantes de colegio van en aumento.

### 5.3.2.2. Factores Económicos

En cuanto a los niveles socioeconómicos de la zona donde se desarrollará el negocio se observa que el 16% de la población de Arequipa pertenece a los NSE AB, el 39% al NSE C, el 32% al NSE D y finalmente el NSE E está compuesto por el 13% (ver Figura 5.2). Estas proporciones se han calculado en base a la población urbana de Arequipa.

**Figura 5.2. Niveles Socioeconómicos de las personas en Arequipa**



Fuente: APEIM (2018)

En cuanto a los niveles de ingresos, éstos fluctúan de cerca de S/ 4,000 a poco más de S/ 7,000 en los NSE A, B y C (ver Tabla 5.2). En cuanto a los niveles de gasto estos fluctúan entre los S/ 3,000 y los S/ 5,400 para los mismos NSE antes mencionados. Es así que mientras para el NSE A los alimentos representan el 22%, para el B y C representan el 30% y 40%, respectivamente. En cambio, son las personas del NSE A las que más destinan al cuidado de salud con 10.5%, siendo en los NSE B y C de cerca de 7%.

**Tabla 5.2. Gasto e Ingreso Promedio por NSE en Arequipa**

Gasto PROMEDIO mensual en soles	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Grupo 1 : Alimentos	1,168	1,250	1,129	839	727	1,005
Grupo 2 : Vestido y Calzado	323	254	188	122	77	165
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	292	385	257	199	131	243
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	731	230	129	86	70	129
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	562	306	182	92	57	161
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones	1,054	710	334	145	82	307
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	909	693	406	152	106	335
Grupo 8 : Otros bienes y servicios	332	287	191	122	99	173
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>5,370</b>	<b>4,115</b>	<b>2,817</b>	<b>1,756</b>	<b>1,349</b>	<b>2,518</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>7,294</b>	<b>6,221</b>	<b>3,911</b>	<b>2,447</b>	<b>1,610</b>	<b>3,548</b>

Fuente: APEIM (2018)

### **5.3.2.3. Factores Políticos**

Si bien la situación del país no es la más adecuada por los conflictos políticos que se están viviendo debido a la crisis del Consejo Nacional de la Magistratura y del Poder Judicial se han visto avances significativos para mejorar la salud de los peruanos. Es así que en el año 2013 se aprobó la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Más adelante en el año 2017 se aprobó el reglamento de dicha ley. Lo que promueven estas normas son la protección de la salud pública de los futuros ciudadanos a través de acciones educativas y el fomento de ejercicio físico. Además, se busca restringir la publicidad que incentive el consumo de alimentos y bebidas que con el tiempo deriven en sobrepeso y obesidad.

Cabe mencionar que en base al cumplimiento de la Ley N° 30021, INDECOPI ha iniciado 37 investigaciones por faltas que podrían ser sancionadas hasta con 700 UIT. En base a esta información de Gestión (2018) se cuenta con evidencia que el Gobierno busca marcar presencia, fiscalizar y monitorear el cumplimiento de sus leyes, en este ámbito.

En cuanto a las señalizaciones de los alimentos, Gestión (2018) indica que la mayoría de usuarios no comprende del todo la información de los octógonos y preferiría seguir usando los semáforos nutricionales. En este contexto se ha generado un debate entre el Ejecutivo y el Legislativo sobre el etiquetado y envasado de los productos alimenticios. Mientras el Ejecutivo apoya la implementación de los octógonos, el Congreso recomienda continuar con el uso de semáforos. En este mismo reportaje se realiza una comparación entre el nivel de conocimiento de este tipo de leyes entre peruanos y chilenos. Mientras el 90% de chilenos conocían sus leyes respecto a sus alimentos, sólo el 30% de peruanos conocían de sus equivalentes.

En este contexto y dado lo que recomienda la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Presidente Martín Vizcarra ha observado los cambios a la Ley de Alimentación Saludable para que de este modo los envases lleven octógonos informativos, los cuales deberán tener un manual para que el consumidor tome su decisión más adecuada.



#### 5.3.2.4. Factores Tecnológicos

La tecnología digital es el mayor propulsor de la innovación y desarrollo en el mundo, con un sistema de redes sociales en crecimiento constante. Gestión (2018) señala que Facebook y Whatsapp presentan un nivel de penetración alto en el Perú, los cuales pueden contribuir a la mayor competitividad del país en el presente siglo, siendo lo ideal que evolucione a un liderato. En este escenario más del 67% de peruanos tienen acceso a Internet encontrándose delante de países como Venezuela y Colombia, pero detrás de otros como Chile y Ecuador (ver Tabla 5.3). Por otro lado, de los 32 millones de peruanos más de 20 millones tenían un perfil a diciembre de 2017.

**Tabla 5.3. Penetración de Internet por países en América del Sur**

Sudamérica	Población	Usuarios de Internet al 31/12/2017	Penetración (% Población)	Facebook 31-Dec-2017
Argentina	44,688,864	41,586,960	93.1 %	30,000,000
Paraguay	6,896,908	6,177,748	89.6 %	3,300,000
Uruguay	3,469,551	3,059,727	88.2 %	2,400,000
Ecuador	16,863,425	13,476,687	79.9 %	10,000,000
Chile	18,197,209	14,108,392	77.5 %	13,000,000
Brasil	210,867,954	149,057,635	70.7 %	139,000,000
<b>Peru</b>	<b>32,551,815</b>	<b>22,000,000</b>	<b>67.6 %</b>	<b>20,000,000</b>
Bolivia	11,215,674	7,570,580	67.5 %	6,100,000
Colombia	49,464,683	31,275,567	63.2 %	29,000,000
Surinam	568,301	340,000	59.8 %	310,000
Venezuela	32,381,221	17,178,743	53.1 %	13,000,000
Guyana	782,225	395,007	50.5 %	360,000
Guyana Francesa	289,763	120,000	41.4 %	110,000

Fuente: Gestión (2018)

En cuanto al uso de Internet en la zona urbana de la ciudad de Arequipa, APEIM (2018) señala los usos más frecuentes en todos los NSE son: entretenimiento, comunicación y obtención de información (ver Tabla 5.4). La misma fuente indica que el 52% de personas tiene acceso a Internet siendo alrededor del 70% los que tienen acceso a través de sus móviles y de sus hogares.

**Tabla 5.4. Usos frecuentes de internet en Arequipa**

Descripción	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Actividades de entretenimiento	80.1%	86.3%	81.0%	80.3%	79.2%	77.3%
Comprar productos y/o servicios	7.4%	17.3%	12.7%	6.9%	3.6%	1.3%
Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	86.8%	90.9%	89.0%	87.7%	81.9%	89.2%
Educación formal y actividades de capacitación	5.4%	6.1%	10.1%	5.0%	2.6%	0.4%
Obtener información	89.0%	72.3%	92.6%	89.6%	87.7%	78.6%
Operaciones de banca electrónica	10.1%	30.8%	16.1%	10.0%	5.0%	1.3%
Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	5.3%	8.5%	8.4%	5.3%	2.7%	1.4%
Vender productos y/o servicios	3.2%	5.8%	4.6%	3.3%	1.9%	0.4%

Fuente: APEIM (2018)

### **5.3.2.5. Factores Ecológicos**

La mayor concientización de las personas hacia una vida más saludable, es una necesidad que preocupa al Gobierno lo que se reflejó en la creación de la Ley N° 29196 “Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica” en el año 2008 y de su reglamento en el año 2012, cuyo objetivo es promover el desarrollo sostenible y competitivo de productos ecológicos u orgánicos en el país.

Los efectos de las acciones gubernamentales han impulsado el consumo de alimentos orgánicos lo que beneficia, especialmente a los pequeños productores. Este crecimiento se ha debido no sólo al mayor cuidado de los peruanos en su alimentación sino al incremento de restaurantes y de turismo internacional gastronómico, presente en la mayoría de ciudades del Perú. Además, cada vez existen más ecobodegas y bioferias en las que se pueden encontrar: harinas, mieles, néctares, frutas, verduras, stevia, panela, entre otros.

La ciudad de Arequipa, como una de las ciudades más importantes del país, no es ajena al desarrollo orgánico. Correo (2016) señala que la siembra de productos orgánicos se duplicó en los últimos cinco años, pasando de 1,000 a 1,500 productores que cultivan alrededor 900 hectáreas en zonas como: Caylloma, Arequipa y Castilla. Cabe resaltar que existen ya grandes empresas, como Camposol que cultivan sus productos en esta zona.

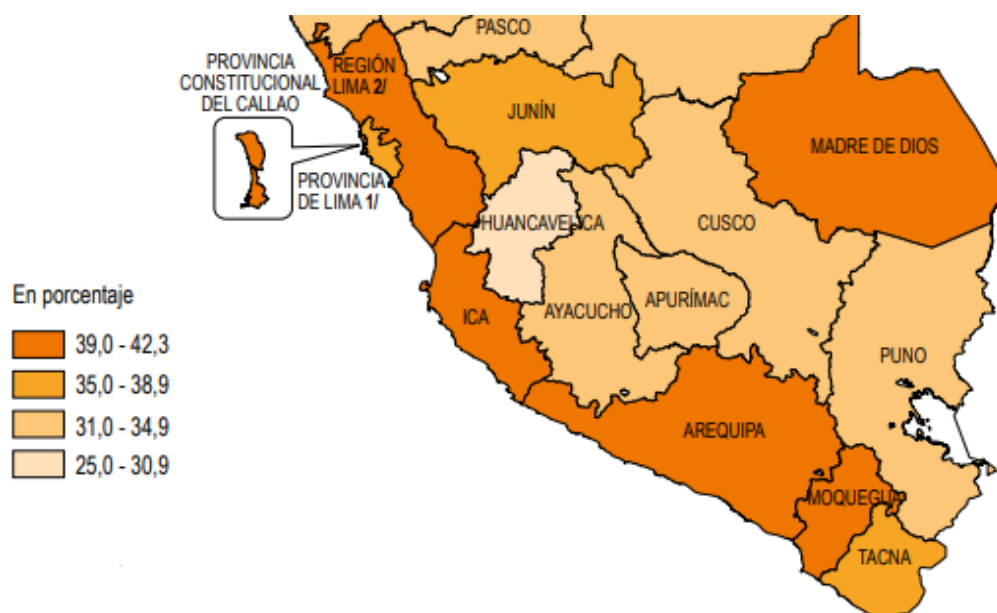
Asimismo, el Gobierno del Perú ha dado la iniciativa en la regulación orientada hacia el cuidado del medio ambiente, para lo cual ha emitido la Ley N° 30884, cuya finalidad es brindarle a toda persona el derecho de gozar a un ambiente equilibrado y adecuado para el normal desarrollo de su vida y lograr la reducción del efecto adverso que se genera a razón del uso del plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Tal es así que también brindaría incentivos no económicos para promover la formalización de los actores de la cadena de valor del plástico, lo que involucra a los recicladores.

El aporte fundamental está ligado al cuidado de la salud humana y del ambiente, evitando la generación de basura plástica en el ámbito marino, fluvial y terrestre; y, por el contrario, redirigir el uso de envases biodegradables e incrementar el uso de material reciclado para la fabricación de envases de base polimérica.

#### ***5.3.2.6. Factores Geográficos***

En cuanto a los aspectos geográficos, se ha identificado que Arequipa no es una región ajena a los problemas de sobrepeso y obesidad. Es así que INEI (2017) señala que más del 40.5% de la población de la región de Arequipa sufre de sobrepeso, siendo la segunda región sólo por detrás de Moquegua (40.5%), y delante de regiones como Madre de Dios (40.4%) y de Lima (39.4%) (ver Figura 5.3).

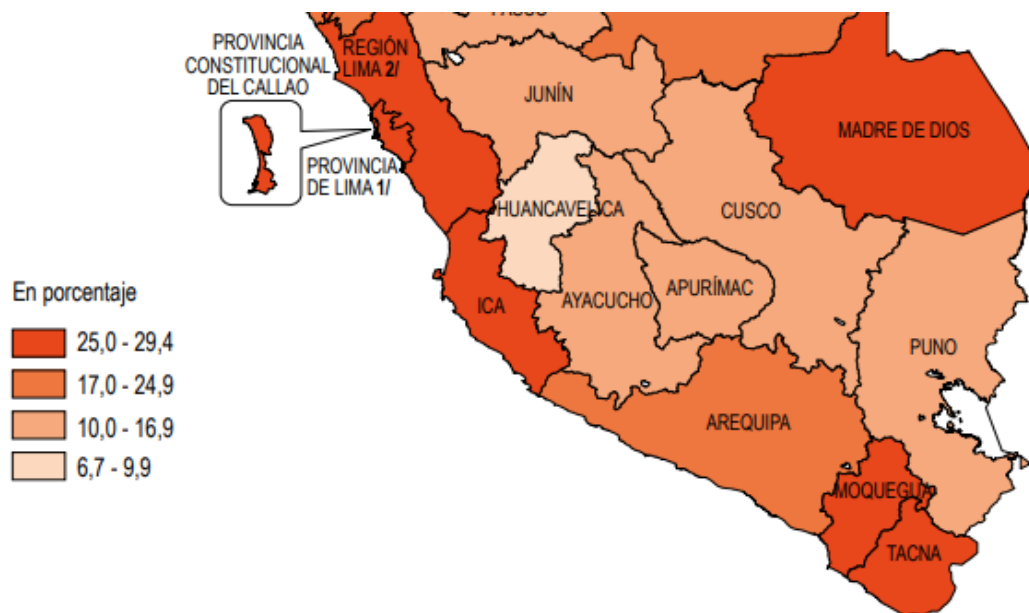
**Figura 5.3. Personas de 15 años a más con sobrepeso (2017)**



Fuente: INEI (2017)

Las cifras de obesidad no son tan alarmantes en Arequipa, si se le compara con otras regiones del país. Por ejemplo, Tacna presenta un 33.6% de personas mayores a 15 años con este mal. Otras zonas afectadas son Madre de Dios con 29.3%, Moquegua con 28.6%, Callao con 27% y Lima con 26% (ver Figura 5.4).

**Figura 5.4. Personas de 15 años a más con obesidad (2017)**



Fuente: INEI (2017)

### ***5.3.3. Análisis de las fuerzas de Porter***

A continuación, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

#### ***5.3.3.1. Productos sustitutos***

Dada la naturaleza del negocio, la amenaza es alta debido a la existencia de restaurantes, fuentes de soda, menús y cafeterías que ofrecen diferentes variedades de platos, que incluso pueden incluir la alternativa “light” que no necesariamente es dietética. Cabe mencionar que incluso los restaurantes de comida rápida suelen incluir una alternativa dietética, con la cual hacen creer a los consumidores que comen algo saludable sin saber que la carne y la salsa que lo acompaña tienen un alto contenido en grasa y carbohidratos lo que degenera el concepto.

Otra alternativa bastante frecuente es que se ofrecen los combos de jugo con ensalada de frutos, los cuales sí pueden ser saludables, sin embargo, no contienen las suficientes calorías para mantener la energía física y mental que requiere una persona para cumplir su jornada laboral.

#### ***5.3.3.2. Entrada de nuevos competidores***

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido al crecimiento del mercado gastronómico nacional y arequipeño, así como de la mayor concientización de las personas a consumir platos dietéticos y saludables ya no sólo como una moda, sino para incorporarlo como una forma de vida y su bienestar.

Asimismo, la barrera de entrada para nuevos competidores es baja viéndolo desde el lado económico y tecnológico: inversión en la creación de una app enfocada al reparto de delivery de comida. Además, existen negocios en marcha que podrían cambiar su “giro de negocio” al que se plantea en esta tesis tomando en cuenta que ya cuentan con una infraestructura y un canal semi desarrollado. Cabe mencionar que, se ha observado una falta de planificación en el corto plazo de los nuevos negocios que hace que los mismos no prosperen en el mediano plazo.

#### ***5.3.3.3. Rivalidad con los competidores actuales***

En la actualidad no se cuenta con lugares especializados en la oferta de alternativas dietéticas, mucho menos existe en el mercado arequipeño una app que ofrezca este servicio. Lo que se ha identificado son ofertas de alternativas “light”, la cual es única por lo que los clientes no pueden realizar una elección o decidir que ingredientes pueden añadir a sus platos. Asimismo, una de las falencias de los modelos de negocio existentes es que sólo aperturan como opciones adicionales más no prueban alternativas de difusión masiva haciendo uso de redes sociales, por ejemplo.

Por otro lado, los lugares ya existentes de comida saludable no cuentan con el servicio de reparto que es lo que desean los clientes para perder el tiempo de movilizarse. Algunos lugares ya existentes son: ¡Espacio Lagom, Hatumpa, Pura Fruta, Kafi Wasi, Yeah!, Verde, y Qura.

#### ***5.3.3.4. Poder de negociación de los proveedores***

A nivel de infraestructura si bien es cierto se cuenta con un número limitado de locales en el centro de Arequipa, se cuenta con una oferta para analizar. Para el momento de negociar el contrato de alquiler se propone realizar un contrato a mediano plazo. En cuanto a los instrumentos y utensilios necesarios se cuenta una gran variedad de vendedores de los mismos a nivel de ollas y cuchillos, por señalar un par de ejemplos.

Por otro lado, en cuanto a los ingredientes e insumos, en zonas cercanas a Arequipa se cuenta con una gran oferta de agricultores orgánicos que ofrecen sus productos a precios bastante accesibles en mercados y bioferias. Es decir, el presente negocio además contribuirá en la demanda de pequeños agricultores y comerciantes.

#### ***5.3.3.5. Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que en el momento que deseen por la razón que consideren conveniente pueden retirarse de la demanda de cierto establecimiento. Es por ello que lo ideal en este tipo de negocio es la diferenciación más

que una ventaja por costos. Esto debido a que los productos orgánicos tienen un mayor valor y precio en el mercado por lo que existe un límite inferior el cual no se puede pasar tratando de competir con otros tipos de comida.

Para este tipo de negocio, de aplicación virtual se requerirá estar en constante monitoreo de los clientes a partir de la interacción de los mismos con la plataforma. La Tabla 5.5 presenta la calificación de las amenazas de las fuerzas de Porter recientemente descritas.

**Tabla 5.5. Calificación de las fuerzas de Porter**

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Calificación de amenaza</b>
Productos sustitutos	Alta
Entrada de nuevos competidores	Alta
Rivalidad con los competidores actuales	Mediana
Poder de negociación de los proveedores	Baja
Poder de negociación de los clientes	Alta

Fuente: Autores de esta tesis.

#### **5.3.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

A partir de esta herramienta se identificarán las oportunidades y amenazas que afectan al presente proyecto (ver Tabla 5.6).

**Tabla 5.6. Matriz EFE**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Limitada oferta de opciones dietéticas delivery en Arequipa	0.10	2	0.2
Aumento de la demanda de alimentos dietéticos en Arequipa	0.10	3	0.3
Limitado tiempo para almorzar de los empleados.	0.10	2	0.2
Incremento de oficinas empresariales en Arequipa	0.15	3	0.45
Mayor conciencia de cuidado de la salud a nivel nacional.	0.15	4	0.6
<b>Subtotal</b>	<b>0.60</b>		<b>1.75</b>

<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Posibilidad de ser replicados	0.15	2	0.3
Curva de aprendizaje ya adquirida	0.15	3	0.45
Precios bajos de ofertas "light"	0.05	2	0.1
Prestigio de la competencia	0.05	2	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.40</b>		<b>0.95</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.70</b>

Fuente: Autores de esta tesis

El análisis de la matriz EFE resulta en un valor de 2.70, que pondera en 60% las oportunidades y en 40% las amenazas. El valor se encuentra por encima de 2.50 lo que significa que se está aprovechando eficientemente las oportunidades y minimizando las amenazas.

#### **5.4. Análisis Interno**

El negocio que se plantea es nuevo en el rubro y en la ciudad de Arequipa. Al ser un negocio nuevo, Arbaiza (2014) señala que no es posible evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa inexistente. Es por ello que se evaluará a los socios estratégicos que son



los autores del presente trabajo. Por lo tanto, se presenta en la Tabla 5.7, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de los socios, mas no del negocio.

**Tabla 5.7. Matriz EFI de los socios estratégicos**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Experiencia del mercado dietético como consumidores	0.20	3	0.6
Experiencia ejecutiva en el manejo de proyectos	0.20	3	0.6
Respaldo económico y patrimonial.	0.15	2	0.3
Contactos en las principales empresas de Arequipa.	0.20	4	0.8
Conocimiento de personal de confianza para el negocio.	0.05	4	0.2
<b>Subtotal</b>	<b>0.80</b>		<b>2.5</b>

<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Inexperiencia en el sector restaurantes	0.05	2	0.1
Necesidad de una curva de aprendizaje	0.05	2	0.1
Necesidad de captar nuevos clientes.	0.10	2	0.2
<b>Subtotal</b>	<b>0.20</b>		<b>0.4</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.90</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

El análisis de la matriz EFI resulta en un valor de 2.90, que pondera en 80% las fortalezas y en 20% las debilidades. El valor se encuentra por encima de 2.50 lo que significa que se está aprovechando eficientemente las fortalezas y combatiendo las debilidades de los socios estratégicos.

## 5.5. Matriz FODA

Siguiendo a Arbaiza (2014) para armar la matriz FODA se traslada la información de las matrices EFE y EFI, para cruzar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades

y crear una matriz de estrategias. De acuerdo a Arbaiza (2014) el análisis FODA se basa en el principio de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar enfocados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación al interno.

En la Tabla 5.8 se presenta el análisis FODA para la empresa Bio Lunch.

**Tabla 5.8. Matriz FODA para la empresa Bio Lunch**

Oportunidades	Amenazas
Limitada oferta de opciones dietéticas delivery en Arequipa	Posibilidad de ser replicados
Aumento de la demanda de alimentos dietéticos en Arequipa	Curva de aprendizaje ya adquirida
Limitado tiempo para almorzar de los empleados.	Precios bajos de ofertas "light"
Incremento de oficinas empresariales en Arequipa	Prestigio de la competencia
Mayor conciencia de cuidado de la salud a nivel nacional.	
Fortalezas	Debilidades
Experiencia del mercado dietético como consumidores	Inexperiencia en el sector restaurantes
Experiencia ejecutiva en el manejo de proyectos	Necesidad de una curva de aprendizaje
Respaldo económico y patrimonial.	Necesidad de captar nuevos clientes.
Contactos en las principales empresas de Arequipa. Conocimiento de personal de confianza para el negocio.	

Fuente: Autores de esta tesis

A partir de la matriz FODA se obtienen las estrategias. Esto se logra con la construcción de la matriz FODA cruzada (ver Tabla 5.9).

**Tabla 5.9. Matriz FODA cruzada para la empresa Bio Lunch**

<b>FODA CRUZADO</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>Experiencia del mercado dietético como consumidores</p> <p>Experiencia ejecutiva en el manejo de proyectos</p> <p>Respaldo económico y patrimonial.</p> <p>Contactos en las principales empresas de Arequipa.</p> <p>Conocimiento de personal de confianza para el negocio.</p>	<p>Inexperiencia en el sector restaurantes</p> <p>Necesidad de una curva de aprendizaje</p> <p>Necesidad de captar nuevos clientes.</p>
<b>Oportunidades</b>		
<p>Limitada oferta de opciones dietéticas delivery en Arequipa</p> <p>Aumento de la demanda de alimentos dietéticos en Arequipa</p> <p>Limitado tiempo para almorzar de los empleados.</p> <p>Incremento de oficinas empresariales en Arequipa</p> <p>Mayor conciencia de cuidado de la salud a nivel nacional.</p>	<p>- Lograr el posicionamiento de la marca Bio Lunch.</p> <p>- Dar un servicio de asesoramiento al inicio con los nutricionistas.</p>	<p>- Logra la fidelización de los clientes mediante información relacionada con estilos de vida y cuidado de la salud</p> <p>- Búsqueda de socios para ampliar la capacidad de distribución de la empresa.</p>
<b>Amenazas</b>		
<p>Posibilidad de ser replicados</p> <p>Curva de aprendizaje ya adquirida</p> <p>Precios bajos de ofertas "light"</p> <p>Prestigio de la competencia</p>	<p>- Brindar paquetes de almuerzos dependiendo lo que busque el cliente.</p> <p>- Hacer descuentos por pedidos mayores a 1 semana.</p>	<p>- Reducción de costos mediante un buen análisis logístico, que permita minimizar las pérdidas por los desechos de comida.</p> <p>- Análisis constante de la competencia, debido a la facilidad de copiar los menús y oferta de mercado.</p>

Fuente: Autores de esta tesis.

De acuerdo a Porter (2009) hay 3 estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación o nicho). Estas, según Arbaiza (2015), pueden ser utilizadas por separado o combinadas, con la finalidad de crear una posición a largo plazo y destacar ante los competidores del sector.

Para el caso de Bio Lunch, la estrategia a seguir será en diferenciación y de nicho. Para ello se establecerán convenios con los proveedores de insumos orgánicos y frescos lo cual asegurará la calidad de los alimentos ofrecidos, así como captar mayor número de clientes mediante la investigación de mercado y el uso de una aplicación móvil, que permita diferenciar el servicio ofrecido.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se definirán los objetivos de marketing para la empresa “Bio Lunch”. Asimismo, se presentará la estrategia de posicionamiento y el marketing mix a partir de las 7P. Finalmente, se elaborará un presupuesto que se reflejará, también en el capítulo económico-financiero.

### **6.1. Objetivos del plan de marketing**

El presente plan tiene dos objetivos de marketing: cuantitativos y cualitativos. Ambos objetivos se encuentran alineados con los objetivos de la estrategia, previamente analizados en el planeamiento estratégico de la empresa.

#### ***6.1.1. Objetivos Cuantitativos***

- Lograr un “market share” o participación de mercado del 1.30 % al final del horizonte del proyecto de 5 años. Cabe mencionar, que la participación prevista para el primer año será de 0.50%.
- Alcanzar un nivel de ventas de al menos S/ 749,078 en el primer año. El cual se incrementará anualmente en 2%

#### ***6.1.2. Objetivos Cualitativos***

- Ser la principal empresa en Arequipa que ofrece menús dietéticos y los entrega por delivery a partir de una app móvil.
- Ser identificada como una empresa innovadora y en constante preocupación por la salud de sus clientes.
- Dar a conocer el nombre “Bio Lunch” y que el cliente lo asocie como sinónimo de bienestar y comida saludable. Asimismo, que esta nueva alternativa es innovadora tomando en cuenta que la compra se realiza a partir de una app móvil.

## **6.2. Estrategias de marketing**

En cuanto a las estrategias de segmentación, en base a los hallazgos del estudio de mercado, se realizará una segmentación de tipo geográfica en niveles socioeconómicos. En esta línea se buscará atender con un producto distinto a los presentados en el mercado, a los clientes de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero. Estos clientes se caracterizarán por ser ejecutivos y empleados que trabajan en oficinas, en el rango de 25 a 65 años, y que pertenecen a los NSE A, B y C.

Por otro lado, se buscará el posicionamiento de la marca “Bio Lunch” en la mente de los consumidores. Esto a partir de que se reconozca como la primera y mejor alternativa de comida saludable en el centro de Arequipa. En ese sentido, se dará un empuje significativo a los canales de comunicación con la ayuda de las redes sociales, tomando en cuenta que se trata de una alternativa que se apoya en la tecnología.

Asimismo, los clientes deben reconocer a “Bio Lunch” como una empresa moderna enfocada a la creación de valor para el cliente. Kotler (2017) señala que “las empresas deben dividir el mercado donde se van a desarrollar e identificar los segmentos más rentables lo que implica: selección de mercado objetivo, diferenciación y posicionamiento de la marca”. En ese sentido, los clientes deben sentirse seguros de que tendrán a la hora indicada una comida dietética, elaborada con los mejores ingredientes e insumos y con las prácticas de higiene más adecuadas. Para ello, los empleados y la alta dirección se concentrarán en servir de la mejor forma a sus clientes, monitoreando de cerca la satisfacción de los mismos. Todos estos aspectos se encuentran vinculados a los resultados del estudio de mercado.

Los factores diferenciadores de “Bio Lunch” son los siguientes:

- La calidad cumplirá y superará las expectativas de los clientes al cumplir con los atributos más valorados según los resultados de la encuesta.
- El producto y el servicio será innovador para el mercado arequipeño. Actualmente no existe una alternativa enfocada en dietas en Arequipa.

- Los precios no son los más bajos del mercado, sin embargo, se encuentran dentro de los rangos de disposición a pagar de los clientes potenciales.
- Las alternativas de los platos han sido presentadas y aprobadas durante la etapa de estudio de mercado.

### **6.3. Mix de Marketing**

La mezcla de marketing se realizará a partir de las 7P's: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y presentación.

#### **6.3.1. Producto**

El producto en este caso está compuesto por un bien, un servicio y una experiencia. El bien está dado por los platos enfocados a quienes desean comer una dieta saludable a la hora del almuerzo de su jornada laboral, el servicio está dado por el delivery o la entrega a tiempo de la comida, y la experiencia se da por la modernidad y facilidad de realizarla.

Los platos se encuentran preparados con insumos de calidad, en la mayoría de casos productos orgánicos, los cuales serán preparados bajo las mejores prácticas de inocuidad e higiene. Asimismo, la entrega del producto será en las mejores condiciones, es decir se cuidará que los alimentos no se desordenen ni se rebalsen.

Con la marca de la empresa “Bio Lunch”, se buscará que los clientes se identifiquen en el menor tiempo posible con lo que ésta ofrece a partir de un lema y un logo. El lema de la empresa será el siguiente:

**¡Come dieta, come Bio Lunch!!!**

Por otro lado, el logo de la marca (ver Figura 6.1) trata de reflejar frescura a partir de un tenedor y una cuchara con contornos redondeados. El tenedor se encuentra sobre un círculo verde que se familiariza con el color de frutas y verduras, mientras la cuchara se encuentra sobre un círculo marrón que se familiariza con el color de la tierra de donde

proviene muchos de los alimentos que se consumen. Ambos círculos se cruzan formando una intersección. De fondo detrás de los dos círculos, sólo se ha colocado el color negro el cual se relaciona con elegancia. Cabe resaltar que los cubiertos son blancos lo que transmite limpieza. Finalmente, en la parte inferior central se ha colocado el nombre Bio Lunch con letras minúsculas para que tenga un tono amigable a quien lo lea.

**Figura 6.1. Logo de Bio Lunch**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **6.3.2. Precio**

Lo que “Bio Lunch” busca no es una estrategia por liderazgo en costos, sino más bien diferenciarse de lo que existe en el mercado. Para el cálculo del precio se han tomado en cuenta la disposición a pagar, la cual se obtuvo del estudio de mercado, y los precios de precios de mercado. Es así que se obtuvo una aceptación de las alternativas A y B en más del 80% y 60%, respectivamente siendo los precios de las mismas de S/ 18 en el mismo orden. Por otro lado, la alternativa C que es la más costosa fue la que sólo tuvo una aceptación cercana al 30% por lo que podría ser rediseñada para el momento de lanzamiento de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a los precios de los competidores más cercanos se identificaron los siguientes precios: S/. 12 en Espacio Lagom, S/. 14 en Hatumpa, S/. 13 en Pura Fruta, S/. 12.5 en Kafi Wasi, S/. 14 en Yeah! Y S/. 14.5 en Verde. Cabe señalar, que en ninguno



de los casos existe el servicio de delivery propio de la empresa. Asimismo, no siempre se encuentra disponibilidad de sitio en los locales. Otro de los aspectos que se puede resaltar es que quienes visitaban estos locales no salían satisfechos y en la mayoría de casos volvían porque no tenían otra opción.

Es por ello, que en base a la información del mercado y el resultado de las encuestas se obtiene un ticket promedio de S/. 17, el cual como se ve es superior a la tarifa que cobran productos similares que no asumen el costo de reparto y por los cuales no se encuentra una satisfacción en los clientes ni lo relacionan con un producto de calidad alta. De este modo, los clientes sentirán que el pago adicional se encuentra compensado por un alimento dietético preparados con mejores insumos y entregado en las puertas de sus centros de labores.

### ***6.3.3. Plaza***

La plaza o distribución de “Bio Lunch” es uno de los puntos más sensibles puesto que esta se realiza a través de una app móvil, a partir de un centro de operaciones donde se encontrará la cocina y de donde se distribuirán los platos a los diferentes puntos. Las principales rutas en las que se repartirá serán presentadas en el capítulo de Plan Operativo.

#### ***6.3.3.1 Propuesta de canal***

El principal canal de “Bio Lunch” es la app móvil, la cual deberá ser amigable y de fácil uso, para ello contará con el soporte de funciones y gráficos de los platos para evitar la confusión de los clientes. Además, a partir de la aplicación, se podrá realizar un monitoreo permanente de los pedidos, así como de la satisfacción de los clientes, lo que permitirá tomar medidas correctivas en el muy corto plazo. Cabe mencionar que también se podrán realizar pedidos a través de la página web de la empresa la cual será de tipo html5 y se adaptará a cualquier pantalla de los dispositivos existentes en el mercado.

### 6.3.3.2 La app móvil

El diseño de la aplicación (ver Figura 6.2) ha sido supervisado, por los accionistas durante el desarrollo de la misma. Además, ha tomado en cuenta los siguientes puntos clave:

- El registro de “Bio Lunch” solicita información como: nombre, teléfono y correo electrónico. A partir de ella, crea un usuario que almacenará un registro de sus pedidos y opciones de personalización. Es preciso mencionar que, los datos de los usuarios se encontrarán protegidos bajo la Ley N° 29733: “Ley de Protección de Datos Personales”.
- La interfaz de la aplicación será completamente amigable y de fácil uso, por lo que contará con gráficas y opciones que agilicen el accionar de las operaciones y pedidos.
- Fácil pago a través de efectivo, y tarjetas de débito y crédito dadas las preferencias identificadas en el estudio de mercado. Asimismo, el motorizado que repartirá la comida contará con un dispositivo POS para los clientes que quieran pagar directamente.
- La información obtenida será utilizada por la empresa como indicadores (más adelante explicados) con el fin de mejorar el servicio de la misma.

**Figura 6.2. Diseño de la app de “Bio Lunch”**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

#### **6.3.4. Promoción**

La empresa Bio Lunch brindará un servicio personalizado, dirigido a todas las personas que deseen cuidar su salud y su alimentación. Por ello, parte de la estrategia dependerá de medios digitales dirigidos al mercado objetivo elegido.

Por otro lado, se buscará utilizar las redes sociales, ya sea Facebook, Twitter. También se utilizarán medios impresos, básicamente a través de volantes. Estos serán repartidos en las oficinas de los 4 distritos objetivos.

El presupuesto de publicidad será de S/ 4,000 mensuales, siendo evaluado permanentemente su efecto en la creación de valor de la empresa.

##### **6.3.4.1. Lanzamiento de la app móvil de comida dietética**

Será el punto de partida de la campaña de lanzamiento. Durante este periodo de operaciones se realizará una campaña publicitaria para persuadir a los potenciales clientes a usar el servicio el cual ofrecerá comida dietética.

Dentro de la campaña se ofertará una promoción por el cual los clientes tendrán un descuento del 15% en sus pedidos durante el primer mes. Esto les permitirá probar los platos y tener mayor conocimiento del servicio ofrecido. Para que los clientes sepan de estos beneficios se utilizarán los volantes y los demás medios digitales.

Esta campaña tendrá una duración de 1 mes. Luego de ese momento se buscará mantener al usuario mediante la oferta de planes de alimentación semanales o mensuales.

#### **6.3.5. Personas**

Los recursos humanos son fundamentales para el tipo de servicio que se va a ofrecer. Es por ello que es importante la selección, el entrenamiento y la motivación del personal.

Es por ello que Bio Lunch debe tener presente que el personal brindará servicios de cara al cliente, interactuando con ellos. Por tanto, se debe tener especial cuidado en la presentación del recurso humano.

Se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- El personal administrativo podrá usar ropa casual. En caso de tener una reunión con algún miembro externo a la compañía como clientes o proveedores, deberán siempre mostrar un distintivo de la empresa Bio Lunch.
- Los motorizados usarán uniformes con el nombre de la empresa. Esto porque son las personas que tendrán el contacto con los clientes.
- Todo el personal deberá estar siempre bien presentado.

#### **6.3.6. Procesos**

Los procesos de Bio Lunch se enfocarán en cumplir con las demandas de los clientes y tratar de satisfacer sus expectativas. El objetivo de hacer esto es lograr la fidelización de los mismos, consiguiendo tener una demanda constante.

Los procesos se explicarán en mayor detalle en el plan de operaciones. Para cada una de las etapas mencionadas ya se tienen establecidos los procesos con el fin de optimizar los recursos.

La atención al cliente y la negociación con los proveedores son esenciales, por lo cual los colaboradores se encontrarán bien entrenados y con el conocimiento para solucionar algún inconveniente.

Finalmente, es relevante indicar que ante cualquier evento que se encuentre fuera de las funciones de los colaboradores, se deberá de informar al superior inmediato para evitar complicaciones y encontrar una solución rápida.

### **6.3.7. Presentación**

Bio Lunch ofrecerá a sus clientes el servicio de delivery al lugar donde se acuerde. El local con el que se contará estará bien distribuido y con todo lo que requieran los colaboradores para un buen desempeño.

Los empleados que sean los encargados de dar hacer el delivery estarán bien vestidos con sus uniformes. Los motorizados se movilizarán en vehículos alquilados. Tanto colaboradores como las motos tendrán siempre un distintivo con el logo de la empresa. Los colaboradores administrativos también desempeñarán sus actividades haciendo uso de ropa con distintivos de la empresa.

Los envases de los productos a servir también tendrán el logo de la empresa Bio Lunch (ver Figura 6.3).

**Figura 6.3. Empaque de Bio Lunch**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## **6.4 Indicadores**

Para evaluar el correcto desempeño del marketing de Bio Lunch se realizará lo siguiente:

- Encuestas virtuales por la app móvil para saber los medios por los que los clientes se enteran de la empresa.
- Monitoreo del número de veces que los clientes ven los anuncios por los portales web.

## 6.5 Presupuesto de Marketing

A continuación se detallan los montos que se invertirán para hacer masivo el uso de la aplicación en los distritos ya determinados de Arequipa.

- **Campaña de lanzamiento de la app móvil**

De acuerdo a lo indicado previamente se considerará un descuento del 10% para el primer mes. La proyección de ventas para el primer año es el siguiente (ver Tabla 6.1). Se asumen un crecimiento mensual del 2% de los clientes.

**Tabla 6.1. Proyección de ventas en el Año 1**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Numero de clientes objetivo	225	229	234	238	243	248	253	258	263	268	274	279	3,013
Numero de Menús por mes	4,493	4,583	4,675	4,768	4,863	4,961	5,060	5,161	5,264	5,370	5,477	5,586	60,260
Precio	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Ingresos mensuales	76,381	77,908	79,467	81,056	82,677	84,331	86,017	87,738	89,492	91,282	93,108	94,970	1,024,427
Descuento -10% Introduccion	-7,638												
Muestras / Degustacion	-1,403	-1,403	-1,403										
Proyeccion de ingresos mensuales	67,340	76,506	78,064	81,056	82,677	84,331	86,017	87,738	89,492	91,282	93,108	94,970	1,012,581

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.2 se observa el descuento y el gasto por degustación por introducción.

**Tabla 6.2. Descuento del 10% por introducción**

Meses	ENE
Descuento -10% Introduccion	-7,638

Fuente: Autores de esta tesis.

- **Medios digitales.**

Esta estrategia tiene como objetivo explotar internet y demás herramientas digitales con el fin de captar al mayor número de clientes. También se utilizarán para hacer seguimiento a quienes visiten la aplicación con el fin de crear un perfil de usuarios.

Específicamente se hará inversiones en 2 plataformas:

- **Facebook**

Se planea tener una inversión inicial de S/ 500 mensuales para el primer año.

La inversión se reducirá a S/ 400 posterior al primer año de lanzamiento.

- **Google Ads**

La inversión será de S/ 200 mensuales durante toda la operación de Bio Lunch.

➤ **Medios impresos.**

- **Volantes**

Se prepararán volantes con información de la empresa y las ofertas y planes que se ofrecen. Para ello se planea invertir S/ 500 anuales.

El presupuesto de marketing será el siguiente:

**Tabla 6.3. Presupuesto de Marketing**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Campana de lanzamiento	4,789				
Medios digitales (Facebook, Google Ads)	8,400	7,200	7,200	7,200	7,200
Medios impresos	500	500	500	500	500
<b>Total</b>	<b>13,689</b>	<b>7,700</b>	<b>7,700</b>	<b>7,700</b>	<b>7,700</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## 6.6 Estrategias de penetración de mercado

Fijación de precios de penetración de mercado, valido solo por introducción: Esta estrategia puede aplicarse por un periodo de tiempo o por una determinada cantidad de platos con el descuento del 10%.

Otorgar cupones de descuento a los clientes objetivos.

Comunicar y promocionar los beneficios de la comida dietética a los encargados de las áreas de Recursos Humanos de las empresas objetivo, enviando una muestra gratis con folletos de la empresa, a fin de lograr un efecto de boca a boca dentro de cada empresa con la degustación enviada, para ello se asigna un presupuesto de S/. 4,209 para los primeros 3 meses.

**Tabla 6.4. Presupuesto para muestras gratis**

Meses	ENE	FEB	MAR
Muestras / Degustacion	-1,403	-1,403	-1,403

Fuente: Autores de esta tesis.

## 6.7. Estrategias de retención de clientes

Fomentar y ser parte de un estilo de vida con los clientes a través de nuestra Misión “Bio Lunch busca contribuir con los clientes en alcanzar un estilo de vida sano, a través de la venta de una amplia gama de alimentos dietéticos mediante un canal virtual”

Comunicarnos telefónicamente con los clientes a fin de conocer sus experiencias con nuestros productos y las nuevas expectativas que estos poseen.

Compartir con los clientes información sobre comida saludable, tendencias de salud, tip's de cuidado personal, entre otros a través de redes sociales.

Personalizar mensajes y ofertas, agrupando a los clientes por gustos y preferencias.



Rapidez en la solución de problemas a través del servicio de atención a clientes.

## **6.8. Conclusiones**

El plan de marketing tiene como objetivo presentar un servicio de comida dietética mediante una app móvil, enfocado principalmente para las personas que trabajan en los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma y José Luis Bustamante y Rivero.

El menú a ofrecer será dietético. El nombre de la empresa se ha definido como Bio Lunch, el cual invoca a la propuesta de valor. El eslogan es “Come dieta, come Bio Lunch”.

Asimismo, se ha establecido la lista de precios por menú de S/ 17. La estrategia se enfoca en 2 puntos: captar nuevos clientes y fidelizar a los ya captados. Esta última actividad es clave para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones que se desarrolla a continuación sigue la estructura propuesta por Arbaiza (2014).

### **7.1 Estrategia de operaciones**

La empresa busca brindar el mejor servicio de comida dietética por delivery en los lugares o ubicaciones donde los clientes indiquen. En cuanto a costos, los principales son los operativos de las diferentes actividades que se presenta en el flujograma. La calidad de los menús a ofrecer será dependerán del capital humano (cocineros, nutricionistas) y de los insumos de la mejor calidad.

A nivel de tiempos de entrega se busca la puntualidad, el cual será de entre 3 a 12 minutos dependiendo del distrito donde se ubique el cliente. Para ellos se coordinará con los consumidores horarios de entrega, de forma que se tendrán rutas identificadas. Además, el servicio se ajustará a las necesidades del cliente.

Se contará con capital humano que conozca el negocio, así como las recetas que tengan más acogida en los potenciales clientes. Por tanto, la viabilidad comercial está asegurada a través del estudio de mercado; la viabilidad técnica está sustentada con los recursos necesarios para la preparación y entrega de las comidas dietéticas. La viabilidad económica se demostrará en el Capítulo de Plan financiero.

El servicio que ofrece Bio Lunch se encuentra perfectamente diseñado, además de contar con servicios complementarios tales como asesoría nutricional, planes alimenticios, delivery, entre otros.

#### **7.1.1. *Objetivos de operaciones***

- Garantizar la adecuada elaboración de los platos dietéticos.
- Describir el proceso del servicio a ofrecer.

- Determinar la distribución espacial y la capacidad instalada de la empresa.
- Listar el equipamiento requerido para el negocio.

## 7.2. Ubicación

La ubicación geográfica del centro de operaciones de Bio Lunch será en Calle alto de la Luna 151-101, Centro Histórico Arequipa. (ver Figura 7.1), se ha definido la localización de la empresa bajo el método de centro de gravedad, el cual está a una distancia promedio de 8 minutos de nuestros clientes. El precio del alquiler de este inmueble es de S/ 6,600 y cuenta con un área de 208 m<sup>2</sup>.

### ➤ Justificación de Localización de la Planta

#### METODO DE CENTRO DE GRAVEDAD

DISTRITOS	COORDENADAS		DISTANCIA	VOLUMEN VENTAS (1 año)
	X	Y		
Yanahuara	-16.386827	-71.543070	0.017486	4,446.0
Centro Historico Arequipa	-16.400176	-71.538167	0.003300	28,874.0
Jose Luis Bustamante y Rivero	-16.435208	-71.521518	0.035496	7,563.0
Cayma	-16.381262	-71.545846	0.023690	4,047.0
TOTAL				44,930.0

$$C_x = (\sum d_{ix} * V_i) / \sum V_i$$

$$C_y = (\sum d_{iy} * V_i) / \sum V_i$$

$$C_x = \frac{-736989}{44930} = -16.403048$$

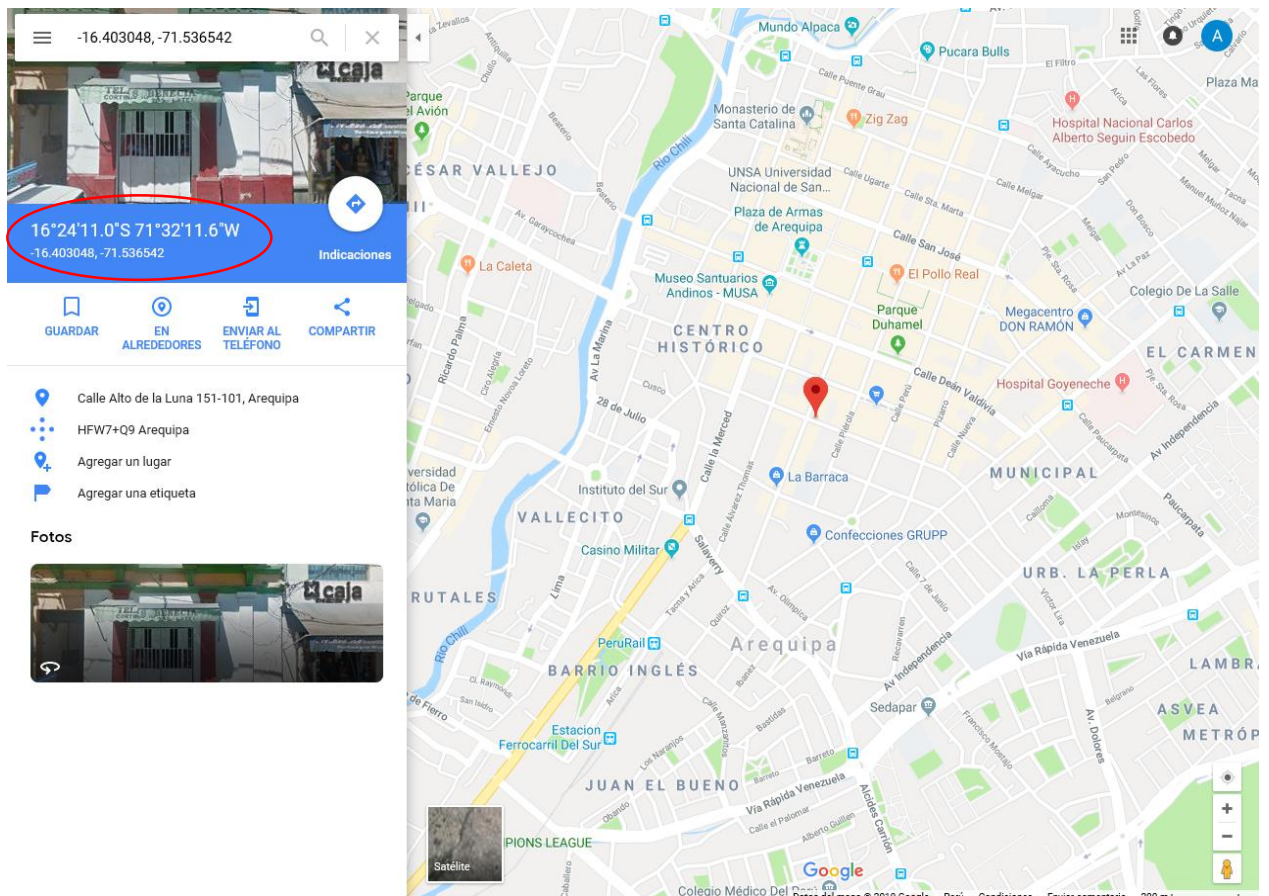
$$C_y = \frac{-3214137}{44930} = -71.536541$$

**CG (-16.403048 ; -71.536541)**

Dirección: Calle alto de la Luna 151-101, Centro Histórico Arequipa.

Elaborado: Autores de esta tesis.

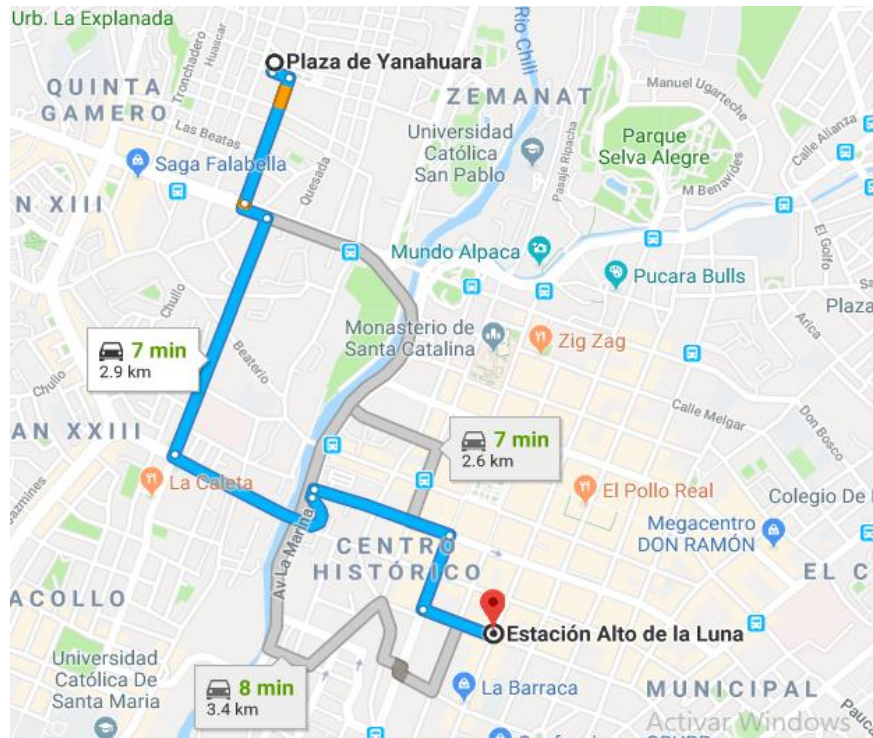
**Figura. 7.1. Ubicación del local de Bio Lunch**



Fuente: Google maps, 2018.

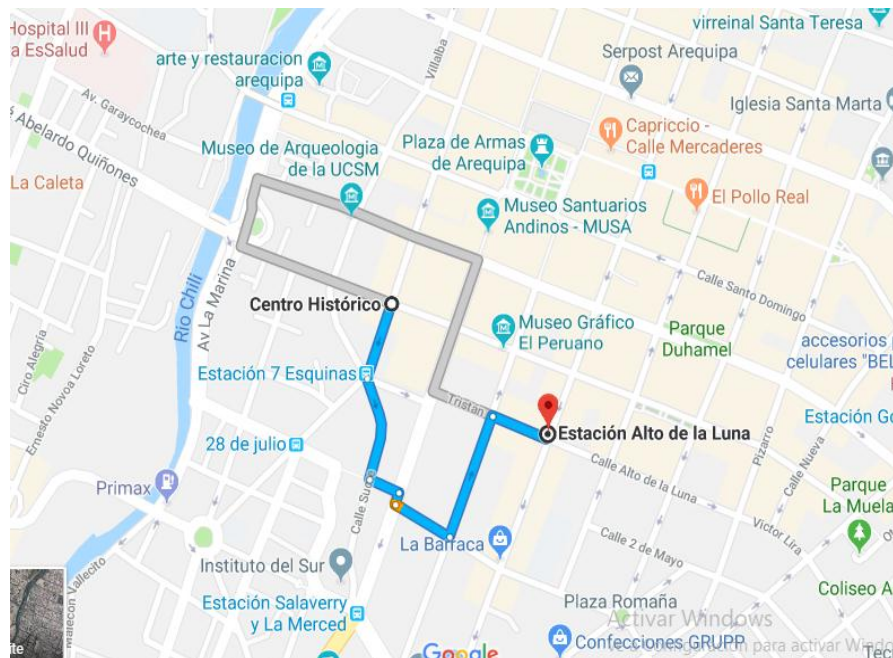
Como se puede verificar en la Figura 7.1, se ha usado el método de centro de gravedad para la localización de la empresa, los 4 distritos objetivos están ubicados estratégicamente cerca al local a alquilar. A continuación, se muestran las distancias promedio hacia los distritos (ver Figura 7.2, Figura 7.3, Figura 7.4 y Figura 7.5).

**Figura 7.2. Distancia a Yanahuara (Promedio 7 minutos)**



Fuente: Google maps, 2018.

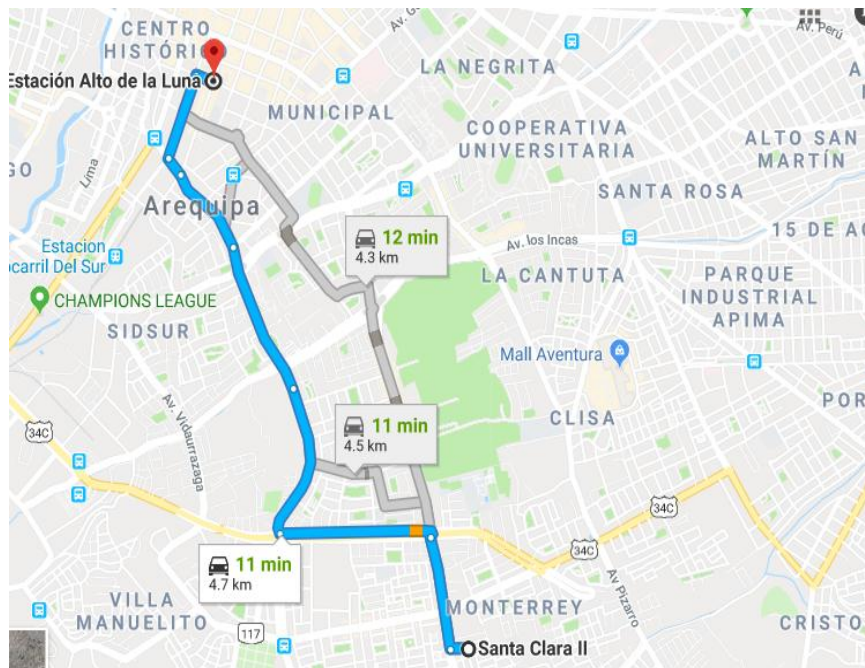
**Figura 7.3. Distancia a Arequipa (Promedio 3 minutos)**



Fuente: Google maps, 2018.

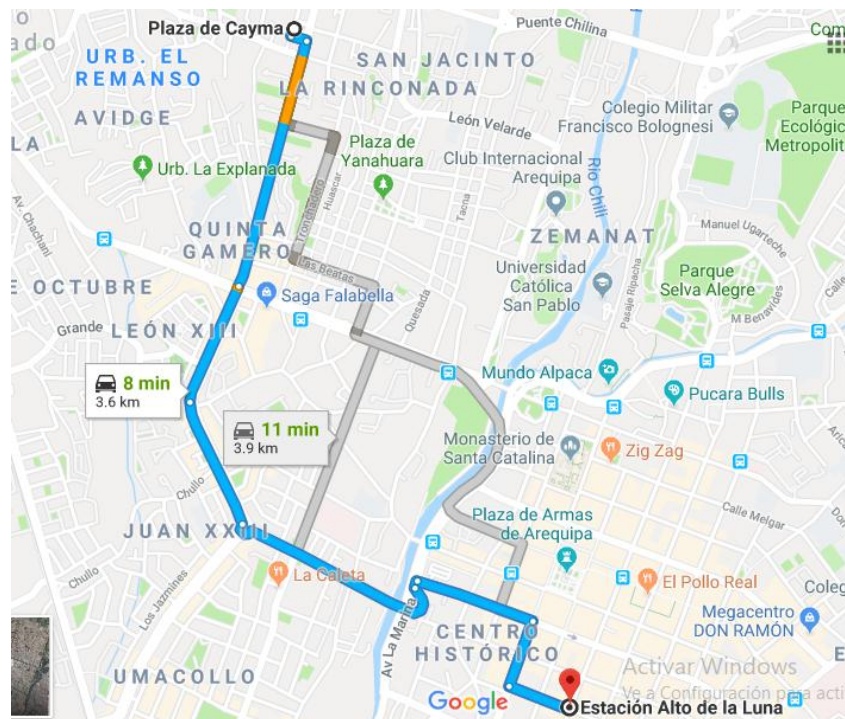


**Figura 7.4. Distancia a José Luis Bustamante y Rivero (Promedio 12 minutos)**



Fuente: Google maps, 2018.

**Figura 7.5. Distancia a Cayma (Promedio 8 minutos)**

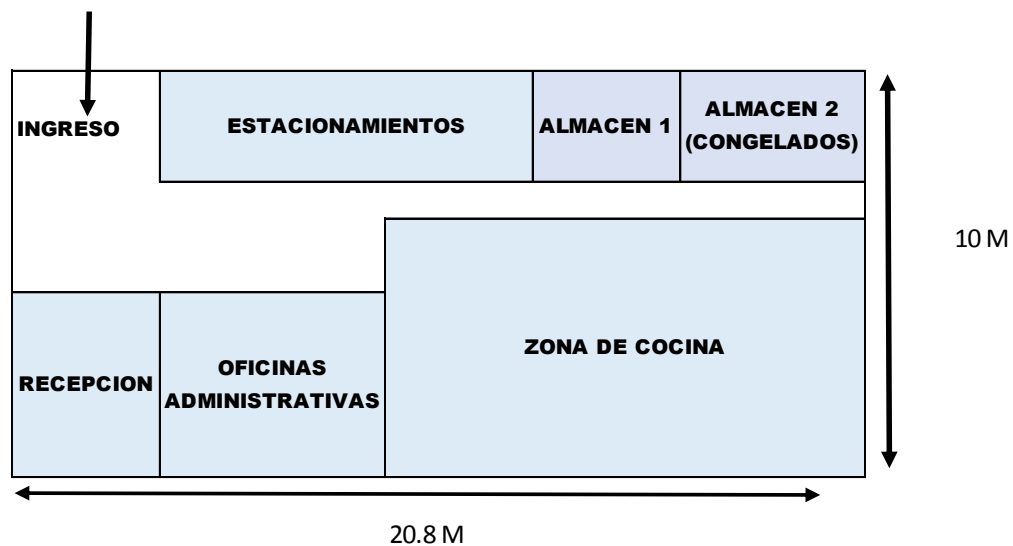


Fuente: Google maps, 2018.

Las características del local a alquilar son las siguientes (ver Figura 7.6):

- Lugar: Calle alto de la Luna 151-101, Centro Histórico Arequipa
- Área estimada: 208 m<sup>2</sup>.
- Techada.
- Con estacionamiento.

**Figura 7.6. Layout del local de operaciones de Bio Lunch**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **7.3. Sistema de producción**

El servicio de Bio Lunch se enfoca en el proceso de producción de los menús y en el servicio de delivery. El objetivo del proceso de producción será la preparación de los menús de acuerdo a un plan nutricional adecuado para cada tipo de cliente.

Las actividades y actores de las cadenas de suministro son:

- Proveedores
- Almacén de insumos
- Recetas
- Ventas

- Reparto - Delivery
- Consumidores

El proceso se inicia cuando el cliente solicita su pedido, para ello si el cliente lo ve necesario un nutricionista le dará una asesoría sobre el menú adecuado. Luego se hará el registro de los pedidos y las ventas correspondientes. La producción consistirá en planificar los menús en base a los pedidos, así como el empaquetado adecuado. Para ello se contará con proveedores (mercado, supermercados, entre otros) que brindarán los mejores insumos en los tiempos que determine la empresa.

El siguiente paso será planificar las entregas y las rutas por parte del jefe de operaciones. Luego el motorizado designado ubicará en el punto de entrega y se hará el delivery en los horarios establecidos con el cliente.

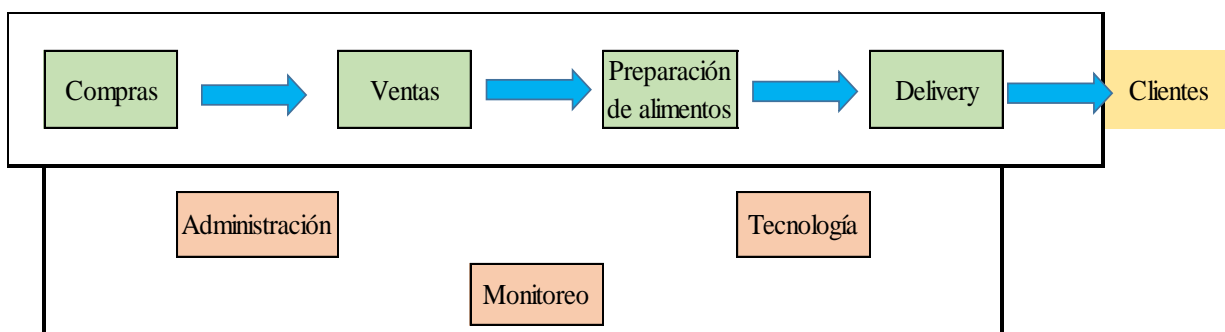
El enfoque de Bio Lunch es la búsqueda de la satisfacción del cliente, por lo que se hará un seguimiento especializado a cada consumidor. Es necesario que la logística sea dinámica y flexible por las exigencias del cliente.

#### **7.4. Flujo de procesos de “Bio Lunch”**

“Bio Lunch” ha dividido sus procesos en dos clases: primarios (color verde) y de apoyo (color rojo), los cuales se han señalado en la Figura 6.7. Cabe mencionar que los servicios de tecnología y contabilidad se tercerizarán, tomando en cuenta que, si bien son necesarios para el buen desarrollo de la empresa, existen ofertas en el mercado que lo desarrollarán con mayor eficiencia.



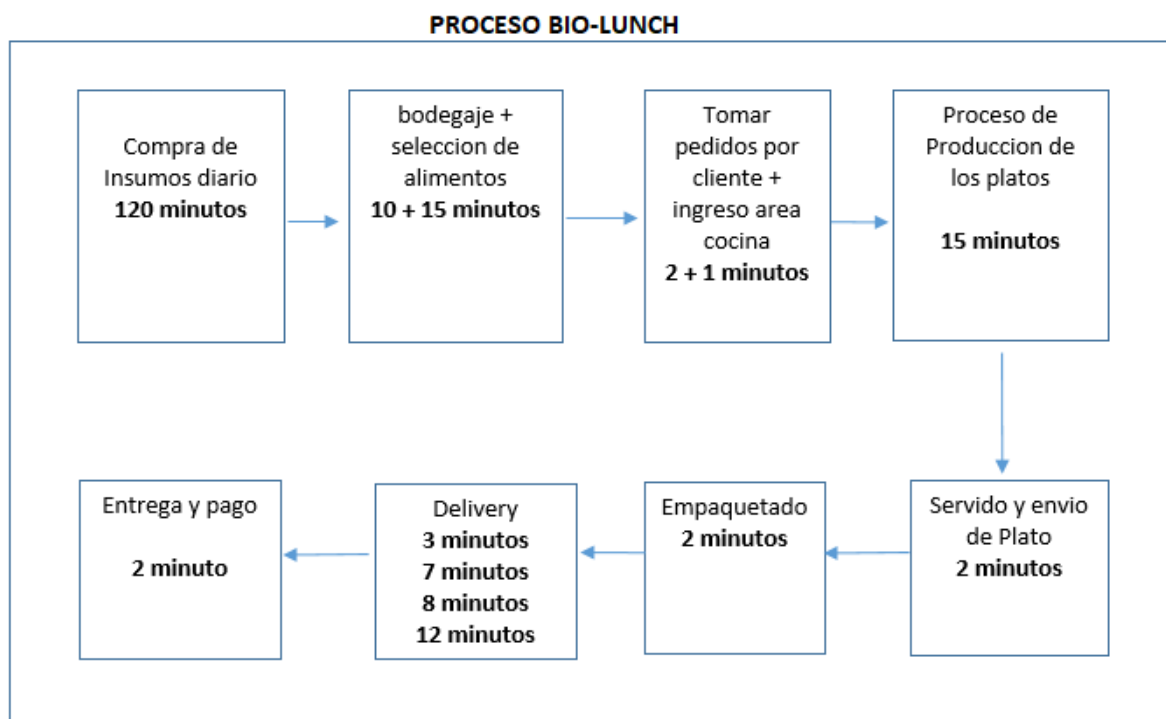
**Figura 7.7. Procesos de “Bio Lunch”**



Fuente: Autores de esta tesis

### 7.5. Procesos principales de “Bio Lunch”

A continuación, se describen los procesos principales y las actividades que implican en cada uno de ellos.



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION DE BIO-LUNCH

Pasos	Fases de Producción	Responsable	Tiempo de ciclo	Empieza	Termina	Tiempo total
1	Compras de insumos	Chef + ayudante de cocina	120	0	120	120
2	Bodegaje	Ayudante de cocina	10	120	10	130
3	Selección de alimentos	Chef	15	130	15	145
4	Pedidos de clientes	Administrador	2	145	2	147
5	Entregar pedido área cocina	Administrador	1	147	1	148
6	Proceso de Producción de los platos	Chef + ayudante de cocina	15	148	15	163
7	Servido y envió de platos	Asistente de cocina	2	163	2	165
8	Empaquetado	Asistente de cocina	2	165	2	167
9	Delivery	Motorizado	10	167	10	177
10	Entrega y pago	Motorizado	2	177	2	179
<b>Total</b>			<b>179</b>			

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **7.5.1. Compras e insumos**

“Bio Lunch” se dedica a preparar platos dietéticos por lo que el origen y manejo de los insumos e ingredientes es vital para el buen inicio del negocio. Las compras de las carnes se realizarán en carnicerías y avícolas con buenas reputaciones, mientras que los vegetales y hortalizas se comprarán en bioferias y mercados ecológicos que garanticen su procedencia. La compra deberá tomar en cuenta una buena proyección de la demanda de menús con el fin de evitar la pérdida de recursos por perecimiento.

En base a los resultados del estudio de mercado, en la etapa inicial, se realizarán las compras para la preparación de los platos. Luego, durante la puesta en marcha del proyecto se realizarán los ajustes necesarios para evitar las ineficiencias y pérdidas antes señaladas. Es así que se tienen planeadas compras semanales de los principales ingredientes menos perecederos, y compras interdiarias y diarias (2 horas) de ser necesarias para los insumos frescos necesarios. Cabe señalar que, la compra de insumos será realizada por un cocinero especialista más un ayudante de cocina en la preparación de comida dietética.

### **7.5.2. Ventas**

Otro de los procesos principales es el de ventas, el cual es previo a la preparación de los alimentos, y para lo cual se requiere haber realizado una adecuada campaña de lanzamiento y publicidad constante, tanto de los platos como de sus atributos. Para que un cliente pueda comprar en la aplicación virtual o en la página web debe haberse registrado, automáticamente se creará un historial del nuevo cliente. Cabe resaltar, que los clientes podrán realizar pagos en efectivo (pago directo al motorizado), con tarjeta de crédito o débito (pago por POS al motorizado) y por las plataformas de la empresa.

En base a los resultados de la encuesta se ha identificado un interés de compra diaria e interdiaria, por lo que se ofrecerán programas o paquetes mensuales, semanales, o de lunes-miércoles-viernes que se cancelarán anticipadamente, pudiendo acceder a descuentos. Asimismo, los clientes podrán realizar sus pedidos el mismo día que desean su almuerzo.

### **7.5.3. Preparación de alimentos**

En este proceso se deben preparar los insumos e ingredientes para luego cocinarlos. La preparación de insumos implica el lavado, limpieza, corte y trozado; así como la revisión de fechas de vigencia de los productos empaquetados. Las personas encargadas de estas actividades contarán con las herramientas, utensilios e indumentaria necesaria para el óptimo desempeño de sus actividades. Cabe señalar que, la higiene es uno de los atributos más valorados por los encuestados por tal motivo, se contarán con rejillas de cabello, mandiles, guantes y mascarillas. La preparación de los alimentos dependerá de la planificación e instrucciones del cocinero a sus subordinados. Las imágenes de los platos a preparar se presentan en el Anexo 2.

Una vez listos los platos, se empacarán en los envases antes presentados y se colocarán en un lugar donde serán recogidos por el motorizado para su entrega.

#### 7.5.4. Delivery

Para realizar un “delivery” o entrega óptima se deberá preparar diariamente la ruta que deberá recorrer ese día. El motorizado encargado deberá acomodar los platos, previamente empaquetados, en su vehículo y transportarlos hasta el lugar donde labora el cliente. Cuando llegue al centro de labores lo dejará en recepción o esperara a que baje para pagar su pedido. Cabe mencionar, que el motorizado contará con un mini POS, el cual es fácil de manejar y de recargar incluso con un cargador portátil. Una de las medidas que tomará la empresa es informar a los clientes mediante mensajes de Whatsapp el arribo de su pedido con 5 minutos de anticipación.

En cuanto a las horas de entrega estas se realizarán en un rango de 12:00 pm a 2:00 pm dependiendo de la zona de reparto. Se contratará 06 personas con sus respectivas motos para el reparto del delivery, los motorizados inicia recorrido en calle alto de la luna 151-101. Cualquier incumplimiento o retraso por parte de “Bio Lunch” será causal de reconocimiento y compensación hacia el cliente afectado.

<b>CG (-16.403048 ; -71.536541) Calle alto de la Luna 151-101, Centro Historico Arequipa.</b>				
DISTRITOS	COORDENADAS		DISTANCIA	TIEMPO PROMEDIO DESPLAZAMIENTO DE MOTORIZADO
	X	Y		
Yanahuara	-16.386827	-71.543070	0.017486	7 min
Centro Historico Arequipa	-16.400176	-71.538167	0.003300	3 min
Jose Luis Bustamante y Rivero	-16.435208	-71.521518	0.035496	12 min
Cayma	-16.381262	-71.545846	0.023690	8 min

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 7.5.5. Actividades de apoyo

A continuación, se describen los procesos de apoyo y las actividades que implican en cada uno de ellos.

#### **7.5.5.1. Administración**

El proceso administrativo será llevado a cabo por el Gerente General de la empresa y por los accionistas. En primer lugar, el reclutamiento, selección y capacitación de las personas lo realizará el Gerente General y el cocinero, tomando en cuenta que los empleados deben contar con experiencia previa, habilidades específicas y el conocimiento adecuado en tratamiento y cocina de alimentos.

La parte financiera estará monitoreada por el Gerente, sin embargo, el registro contable y la declaración de impuestos se llevará a través de un servicio “outsourcing”, con experiencia comprobada.

Cabe señalar, que el Gerente quien es el administrador velará por el buen funcionamiento de la empresa, controlando la aparición de “cuellos de botellas” y su rápida solución para no afectar la creación de valor de la empresa.

#### **7.5.5.2. Monitoreo**

El monitoreo estará a cargo del administrador de la empresa en cada uno de los procesos, tratando de solucionar los puntos críticos internos. Asimismo, deberá vigilar el adecuado funcionamiento de la aplicación virtual y la página web, debido a que un funcionamiento inadecuado del mismo elimina el negocio. Dentro del monitoreo también se encuentra la descarga de reportes de las plataformas con el fin de tomar medidas y construir perfiles de consumidor para beneficio de la empresa.

#### **7.5.5.3. Tecnología**

Si bien el proceso de tecnologías de información (TI) es un proceso clave para “Bio Lunch”, debido a que sin app no hay negocio, este proceso se ha tercerizado. Esto debido a que sólo se requiere esto para la creación de las plataformas (diseño y arquitectura) y para las actualizaciones temporales. Por otro lado, en caso se requiera la creación de algún reporte se solicitará al proveedor.

Con el fin de generar el mayor valor para la empresa y los clientes, se contratarán los servicios de un profesional especializado y con experiencia, que contribuyan a los diseños y opciones de las plataformas.

#### **7.6. Turnos y horarios del personal**

El modelo de negocio de “Bio Lunch” toma en cuenta el horario laboral vigente de los empleados, el cual no puede ser mayor a las 48 horas efectivas semanales. Cabe señalar, que los trabajadores deberán marcar su asistencia diariamente.

Además, el horario de trabajo de “Bio Lunch”, en base a la información obtenida del análisis contextual y de mercado, deberá funcionar para satisfacer la demanda de los clientes quienes en su mayoría trabajan de 9:00 a 6:00 pm, y almuerzan en el rango de 12:00 m a 3:00 pm.

#### **7.7. Herramientas, activo fijo y presupuesto**

Para el óptimo desempeño de la empresa se requerirán de herramientas e inversiones en artefactos.

##### ***7.7.1. Proveedores***

En cuanto a los proveedores de materiales e insumos, como: ollas, cuchillos, vasijas, recipientes, cucharones, estos son de fácil acceso en varios puntos semi industriales de la ciudad de Arequipa, así como en mercados mayoristas. Los envases y cubiertos de plástico también son fáciles de encontrar en los mercados mayoristas.

En cuanto a los colaboradores, en Arequipa existe un mercado laboral bastante dinámico que permite acceder al personal requerido: un administrador de empresas, un cocinero especializado, ayudantes de cocina, efectivos motorizados con motos propias.

##### ***7.7.2. Gastos Pre operativos y Activos Fijos***

Para el inicio de operaciones se requiere invertir en ciertos intangibles, como la garantía del local, las licencias, la constitución de la empresa, el diseño de la página web y de la app. A estos intangibles se le conocen como gastos pre operativos (ver Tabla 7.1).

**Tabla 7.1. Presupuesto de Gastos pre operativos**

Concepto	S/
Garantía alquiler local	12,000
Constitución empresa	600
Licencias	1,000
Página web	1,500
Lanzamiento	1,000
Diseño y desarrollo de app	15,000
Otros	3,000
<b>TOTAL</b>	<b>34,100</b>

Fuente: Autores de esta tesis

Además de los gastos pre operativos, existen activos fijos sujetos a depreciación que son necesarios para el desarrollo del negocio. Estos son presentados en la Tabla 7.2.

**Tabla 7.2. Presupuesto de Activos Fijos**

Activo Fijo	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
Escritorio	1	400	400
Impresora	1	800	800
Laptop	1	1,500	1,500
Archivador	1	300	300
Sillas	3	100	300
Lavadero	1	1,500	1,500
Cocina industrial	1	1,800	1,800
Campana extractora industrial	1	2,800	2,800
Instalación cocina	1	400	400
Congeladora	1	1,200	1,200
Balanza	2	400	800
Refrigeradora	2	1,500	3,000
Mesa de trabajo	1	2,500	2,500
Licuada	1	250	250
Mesa apoyo	1	800	800
Horno industrial	1	2,000	2,000
Horno microondas	1	200	200
Juego de sartenes	1	1,000	1,000
Juego de ollas	1	2,000	2,000
Utensilios varios	1	1,000	1,000
Olla arrocera industrial	2	400	800
Otros	1	1,500	1,500
<b>TOTAL</b>			<b>26,850</b>

Fuente: Autores de esta tesis

## 7.8. Indicadores

La empresa realizará mediciones de la experiencia de los clientes a través de indicadores de satisfacción en cada proceso (ver Tabla 7.3). Asimismo, se realizará un monitoreo permanente de las quejas y reclamos hacia el producto y servicio con el fin de realizar la corrección de las desviaciones. Esto por el lado del cliente.

A nivel interno también se tomarán mediciones como: tiempo de preparación de los alimentos, tiempo de servido y empaque, número de productos preparados, rotación del personal, entre otros de considerarse necesarios.

**Tabla 7.3. Indicadores de satisfacción del cliente “Bio Lunch”**

Tipo	Indicador	Definición	Escala de medición	Fórmula de medición	Técnica
Experiencia del cliente	Satisfacción registro y pedido	% satisfechos e insatisfechos en registro y pedido	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	(Número de clientes con puntaje 4 y 5 / Total de encuestados) x 100%	Encuesta
	Satisfacción de compra	% satisfechos e insatisfechos en compra	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	(Número de clientes con puntaje 4 y 5 / Total de encuestados) x 100%	Encuesta
	Satisfacción con personal motorizado	% satisfechos e insatisfechos con motorizados	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	(Número de clientes con puntaje 4 y 5 / Total de encuestados) x 100%	Encuesta
	Satisfacción platos recibidos	% satisfechos e insatisfechos con platos recibidos	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	(Número de clientes con puntaje 4 y 5 / Total de encuestados) x 100%	Encuesta
	Satisfacción en pago	% satisfechos e insatisfechos con el pago	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	(Número de clientes con puntaje 4 y 5 / Total de encuestados) x 100%	Encuesta
	Satisfacción platos recibidos	% satisfechos e insatisfechos con platos recibidos	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	(Número de clientes con puntaje 4 y 5 / Total de encuestados) x 100%	Encuesta

Fuente: Autores de esta tesis



## **7.9. Conclusiones**

Luego de haber revisado las operaciones de “Bio Lunch” se concluye que existen dos tipos de procesos: principales y de apoyo. En cuanto a los procesos principales: compras, ventas, preparación de platos y delivery, estos serán realizados y monitoreados por la misma empresa, a través del Gerente General. Por otro lado, en cuanto a los procesos de apoyo la contabilidad y la tecnología se encontrarán tercerizadas.

A nivel monetario, se cuenta con inversiones en activo fijo: artefactos, utensilios y herramientas; y gastos pre operativos los cuales son necesarios para el inicio de operaciones de “Bio Lunch”. Estos aparecerán en la evaluación financiera en capítulo posterior. Además, existen dos tipos de indicadores, de satisfacción del cliente y de operación. El cumplimiento de ambos es necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN TECNOLÓGICO**

En el presente capítulo se explicará técnicamente el desarrollo, implementación, prueba y diagramas de la aplicación y la página web.

### **8.1 Desarrollo e implementación de la app**

La aplicación estará especialmente diseñada en el contexto de ejecución requerido. En cuanto a los prerequisites se requiere un entorno de desarrollo interactivo integrado, conocido como IDE de cada plataforma. Es así que para Android se requiere su SDK (herramientas de desarrollo de software) mientras que para iOS se necesita xCode (herramientas de desarrollo de Apple). Cabe mencionar que los IDE pueden requerir el pago de una licencia, lo que incluye los emuladores de prueba.

En cuanto a la implementación, se deberá buscará un emulador ágil y eficiente para lo que se necesita un dispositivo real. Además, debe darse una separación de la presentación y la lógica de funcionamiento con el fin de sacar el mayor provecho. Asimismo, debe monitorearse el control de la aplicación y la elección de una herramienta adecuada para la construcción de la interfaz gráfica.

Por otro lado, las pruebas se realizan a partir de las herramientas del IDE, siendo para el caso de Android la herramienta monkeyrunner una de los más comunes. Es necesario también realizar pruebas de estrés sobre la aplicación para evaluar su futuro desempeño.

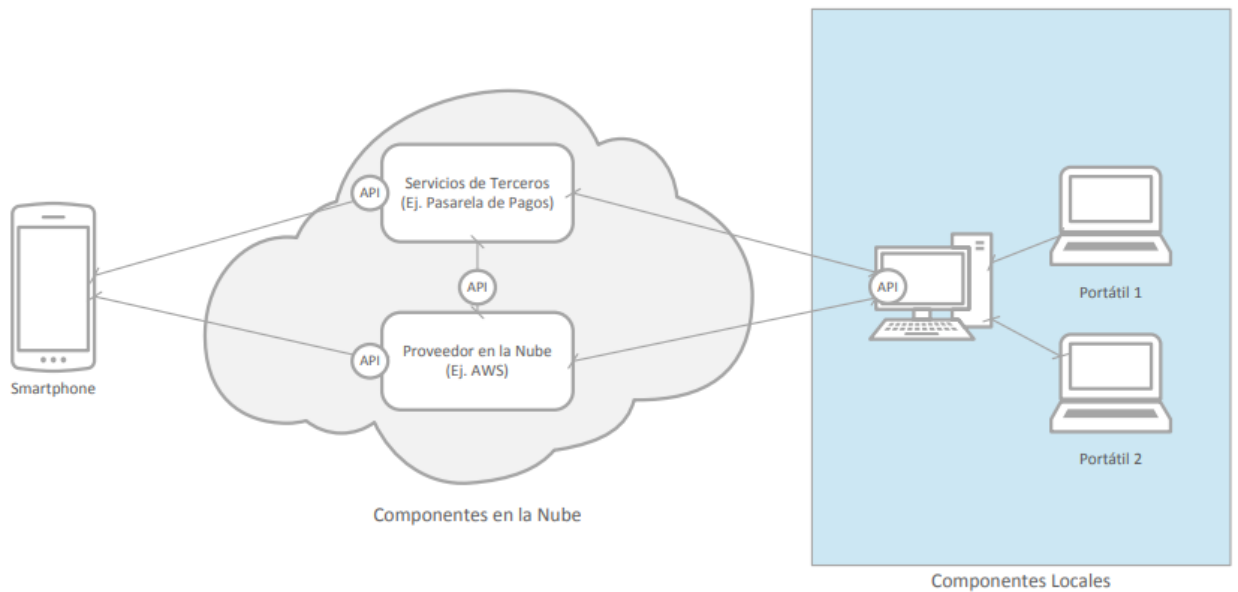
Para la firma y distribución y de la app es necesario, en la mayoría de casos la firma mediante un certificado digital que acredite el desarrollo. Además, si la distribución es por terceros, como los “market places”, es necesario acreditar el derecho a publicar app’s así como a considerarse responsables de las mismas.

Todas estas etapas las realizará quien desarrolle la app, bajo la supervisión de los accionistas de la empresa.

## 8.2 Arquitectura de la app

La app se encontrará en la nube, desarrollada a partir de servicios como Amazon Web Services (AWS) que permite construir y ejecutar la app, sin tener que tener juntos al administrador y al ejecutor. A su vez este tipo de desarrollo es de mayor calidad, confiabilidad y menos costoso. La Figura 8.1 presenta los datos y la lógica separados en el dispositivo, es decir por un lado la nube y por otro la infraestructura lo que ofrece al usuario una mejor seguridad, desempeño y mejores condiciones de actualización. Las API o interfaces de programación son puntos de conexión entre la app en el móvil y la nube.

**Figura 8.1 Arquitectura de la aplicación móvil “Bio Lunch”**



Fuente: Autores de esta tesis.

Las aplicaciones del tipo del presente proyecto presentan componentes comunes como los que se mencionan a continuación:

### Administración de usuarios

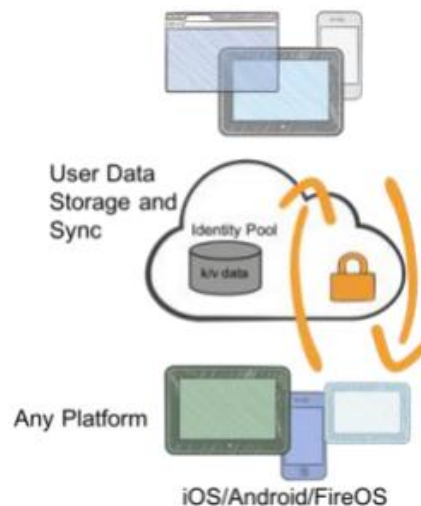
AWS presenta el Amazon Cognito Identity que permite controlar las autenticaciones y autorizaciones de usuarios clave. Además, permite implementar buenas prácticas de seguridad y de integración entre las plataformas. También, mediante la identificación de

usuarios es posible analizar el comportamiento de la app, posibilitando incluso crear métricas personalizadas para el negocio.

## Datos

La app debe permitir almacenar datos en la nube asociados con los usuarios de Amazon Cognito Identity. De este modo se puede realizar actualizaciones sincronizadas en los usuarios que poseen la aplicación como se muestra en la Figura 8.2. Además, esta plataforma permite aprovechar los sensores disponibles para enriquecer la experiencia de los usuarios.

**Figura 8.2. Almacenamiento y sincronización en la nube**



Fuente: AWS (2016)

## Medios

El almacenamiento de medios debe ser online, escalable y de bajo costo. La plataforma AWS ofrece S3, que es un servicio en el que se cobra al usuario sólo por el uso de recursos, además es de alta disponibilidad y durabilidad.

## Lógica de aplicación

La aplicación necesita interactuar con servicios externos vía Internet. Por ello y debido a la constante evolución de las redes y dispositivos es frecuente la existencia de un front-

end y un back-end. La misma plataforma AWS, que se plantea para el desarrollo del proyecto, posee el servicio Lambda que permite ejecutar códigos Java, js o Python cuando se requiera. Lambda es una herramienta que optimiza recursos sin comprometer los desempeños.

### 8.3 Funcionamiento de la aplicación móvil

A nivel de diagramas, como se vio en el plan operativo para realizar un pedido el cliente debe haber ingresado a la app, registrar sus datos e iniciar sesión. Luego de esto podrá visualizar información de “Bio Lunch”, como la visualización de los productos, las promociones entre otros. El cliente podrá agregar los productos que desee a su canasta, además si conoce el nombre de su plato preferido también podrá encontrarlo a través de un buscador. Cabe señalar que el cliente, podrá remover o eliminar sus pedidos en caso así lo desee, siempre que aún no haya efectuado ningún pago. Lo mencionado puede observarse a manera de diagrama en la Figura 8.3.

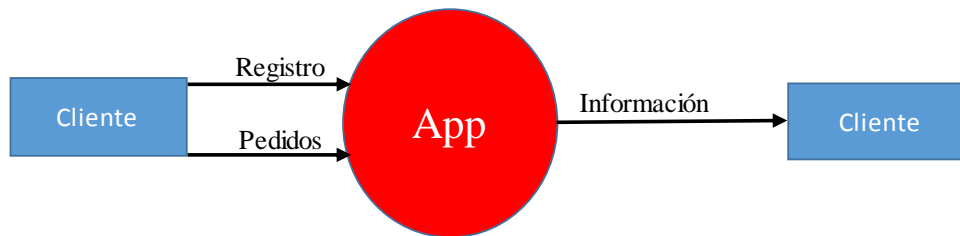
**Figura 8.3. Diagrama del funcionamiento de la app**



Fuente: Autores de esta tesis

Es preciso señalar que una vez que el cliente haya culminado recibirá una confirmación a su usuario y/o a la cuenta de correo electrónico señalada al momento de realizar su registro (ver Figura 8.4).

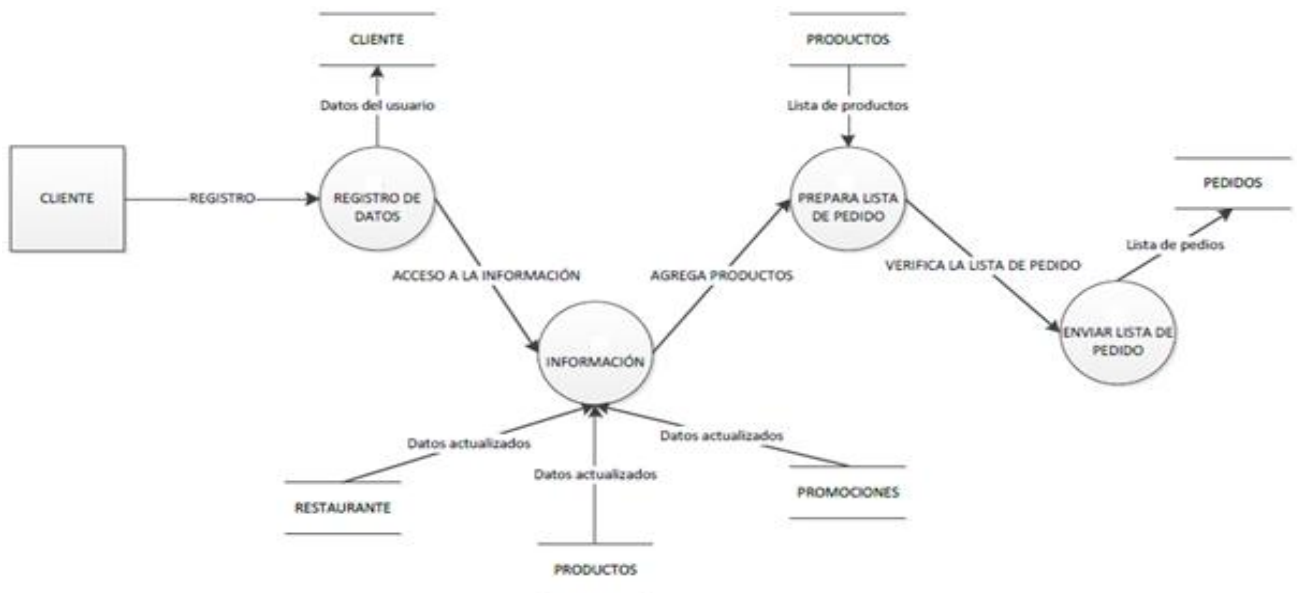
**Figura 8.4. Diagrama del pedido del cliente**



Fuente: Autores de esta tesis

También es necesario apreciar el diagrama de la app en todo el proceso, lo que se aprecia mejor en un diagrama con nodos como el que muestra la Figura 8.5 que muestra el proceso desde el ingreso del cliente a la app hasta que realiza el pedido. Además presenta la forma en que se actualizan la información ofrecida por “Bio Lunch”.

**Figura 8.5. Diagrama total del proceso TI**



Fuente: Autores de esta tesis

#### 8.4. Interfaz gráfica de la app

La interfaz de la aplicación se detalla en la Figura 8.6. La app móvil permite el acceso cuando el cliente está registrado, caso contrario podrá registrarse.

**Figura 8.6. Interfaz inicial de Bio Lunch**



Fuente: Autores de esta tesis

Esta interfaz le permite al cliente registrarse e ingresar sus datos personales. Esto les permitirá acceder a la aplicación móvil.

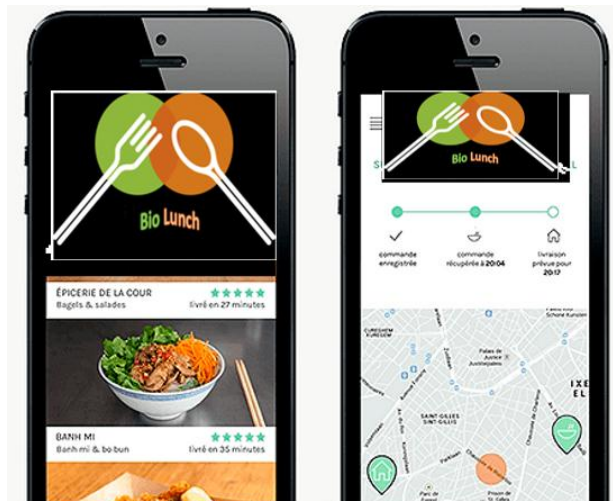
**Figura 8.7. Registro a la aplicación de Bio Lunch**

A screenshot of a smartphone displaying the registration form for the Bio Lunch app. The form is titled "FORMULARIO DE REGISTRO" and contains several input fields: "NOMBRE", "TELÉFONO MÓVIL", "CORREO ELECTRÓNICO", "SEXO" (with a dropdown arrow), "AÑO DE NACIMIENTO", "CÓDIGO POSTAL", and "CONTRASEÑA". At the bottom of the form is a blue button labeled "ACEPTAR". The Bio Lunch logo, featuring a green fork and an orange spoon, is visible at the top of the screen.

Fuente: Autores de esta tesis

La app móvil mostrará las opciones de menú, en caso de que el cliente desee agregar uno de los menús al carrito de pedidos deberá seleccionar el botón “Seleccionar”. En otra pantalla podrá ingresar la dirección a donde se enviará el pedido (ver Figura 8.8).

**Figura 8.8. Interfaz de inicio a la aplicación de Bio Lunch**



Fuente: Autores de esta tesis



La interfaz de lista de menús contendrá las opciones que el cliente podrá elegir, en ella tendrá la facilidad de editar la cantidad y editar los platos que quiera, además de agregar la dirección, seleccionar la forma de pago (crédito, débito, efectivo, entre otros), enviar el pedido y verificar la ubicación en tiempo real del pedido. La interfaz de pedidos tendrá el contenido del menú que el cliente seleccione, así como el precio. En este punto el cliente podrá editar su pedido y también podrá confirmar la dirección. Con el botón “Pide ahora” confirmará su pedido.

**Figura 8.9. Interfaz de pedidos de la aplicación**



Fuente: Autores de esta tesis

## 8.5. Presupuesto

A continuación, la Tabla 8.1 presenta el presupuesto tecnológico de “Bio Lunch”.

**Tabla 8.1. Presupuesto Tecnológico**

Concepto	S/
Página web	6,000
App	15,000
<b>TOTAL</b>	<b>21,000</b>

Fuente: Autores de esta tesis

## **8.6. Conclusiones**

Se concluye que se requiere la implementación de un emulador ágil y eficiente para lo que se necesita un dispositivo real. Además, debe darse una separación de la presentación y la lógica de funcionamiento con el fin de sacar el mayor provecho. Se deberá monitorear el control de la aplicación y la elección de una herramienta adecuada para la construcción de la interfaz gráfica. La app se encontrará en la nube, desarrollada a partir de servicios como Amazon Web Services (AWS) que permite construir y ejecutar la app, sin tener que tener juntos al administrador y al ejecutor. El presupuesto tecnológico requerido es de S/ 21,000.

## **CAPÍTULO IX. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH**

### **9.1. Objetivos del plan organizacional**

El plan organizacional busca describir el proceso para lograr la formalización de la empresa, definir el tipo de régimen tributario y laboral de la empresa y determinar el tipo de sociedad de la empresa.

Para ellos se plantean los siguientes objetivos:

- Determinar el organigrama.
- Identificar el tipo de sociedad que será Bio Lunch.
- Diseñar los perfiles de los puestos de la empresa.

### **9.2 Plan administrativo**

A continuación, se describen los pasos a seguir para la formalización y constitución de la empresa, el régimen tributario y laboral, su esquema y estructura societaria, y la estructura de la propiedad. Todo este sigue lo que contempla la ley de acuerdo con el tipo de empresa.

#### ***9.2.1. Constitución y formalización de la empresa***

La empresa Bio Lunch podrá constituirse como empresa en un plazo de 72 horas, esto se puede realizar con el servicio de Constitución de Empresas en Línea, el cual es un servicio en línea que brinda el Estado Peruano (PCM, 2016).

Los pasos a seguir para realizar la constitución de la empresa son:

- Registrarse en la SUNARP, previo pago vía internet o de forma presencial en sus oficinas (SUNARP, 2016).
- Respalda el registro realizado en SUNARP en una notaría.
- Elegir el tipo de persona jurídica a constituir.
- Realizar el acto constitutivo.

- Legalizar en la notaria el acto constitutivo, así como los libros contables de ser el caso de acuerdo al régimen tributario elegido.

### ***9.2.2. Régimen tributario***

Se eligió el régimen general de impuesto a la renta. Este régimen proporciona una depreciación acelerada de tres años y se puede arrastrar las pérdidas de los años anteriores lo cual permitirá reducir el pago de impuestos. Bajo este régimen se tendrán las siguientes obligaciones tributarias:

- **Tributos afectados:** Impuesto a la Renta. Impuesto temporal de los activos netos, Impuesto General a las Ventas (IGV), EsSalud (9%) y ONP (13%).
- **Comprobantes permitidos:** factura o boleta de venta, ticket o cintas emitidas por máquinas registradoras, guía de remisión, otros comprobantes autorizados por el reglamento de comprobante de pago.
- **Libros de contabilidad legalizados:** si el ingreso anual no supera las 150 UIT se debe llevar: registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado. Si el ingreso anual supera las 150 UIT se debe llevar contabilidad completa.

### ***9.2.3. Régimen laboral***

La empresa se acogerá al Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), establecido mediante D.L. N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (SUNAT, 2008).

En específico Bio Lunch se acogerá el régimen de la pequeña empresa para lo cual debe cumplir con algunas características, como abarcar de 1 a 100 trabajadores y tener ventas anuales menores a 1,700 UIT. La Tabla 8.1 muestra los derechos de los trabajadores de acuerdo al régimen laboral de la pequeña empresa:

**Tabla 9.1. Características del régimen laboral**

<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional
Indemnización por despido de <b>20 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>120 días</b> de remuneración)
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo ( <b>SCTR</b> )
Derecho a percibir <b>2 gratificaciones</b> al año (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios ( <b>CTS</b> ) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT, 2008.

### ***9.2.3. Esquema de la sociedad***

Bio Lunch se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) siguiendo a la Ley General de Sociedades (Decreto Legislativo N° 26887). Esto implica que la empresa estará conformada por 4 accionistas, y será encabezada por un Gerente General. El Gerente tendrá potestad plena en la empresa, lo cual agiliza la toma de decisiones y las operaciones del negocio. La supervisión de la gestión de la empresa estará a cargo de los socios en las sesiones ordinarias que se convoquen. (SMV, 2016).

### ***9.2.4. Estructura de la propiedad***

De acuerdo a lo establecido por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) las aportaciones para formar el capital social de la empresa serán a través de dinero en efectivo o equivalentes (SUNARP, 2016).

### **9.3. Registro de la Marca**

Con el fin de evitar que la marca Bio Lunch sea utilizada por otra empresa, se debe hacer el registro de marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Los pasos a seguir son: solicitar la búsqueda de marcas similares, solicitar el registro de la marca ante la Dirección de Signos Distintivos, presentando el nombre y logotipo, así como el pago de la tasa correspondiente. La entidad otorga la certificación de registro por un periodo de 10 años, de carácter renovable (INDECOPI, 2016).

### **9.4. Recursos Humanos**

En este punto se detalla la estructura organizacional y el análisis de los recursos humanos necesarios para que la empresa pueda realizar sus operaciones.

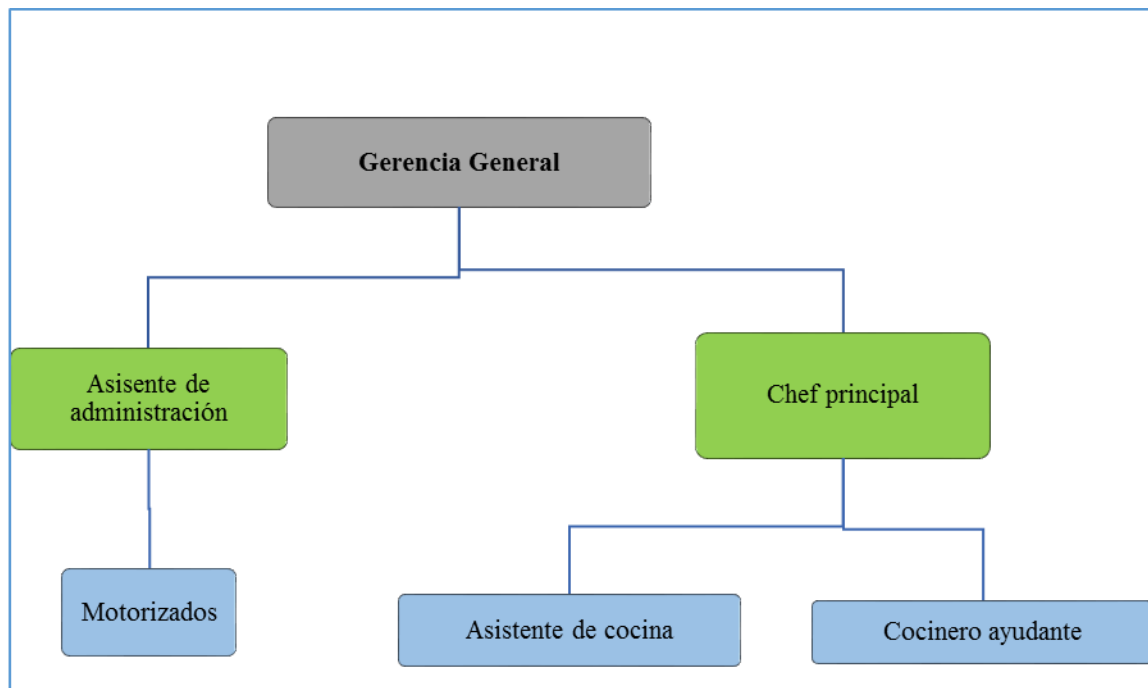
#### ***9.4.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos***

- Diseñar la estructura organizacional para el negocio.
- Establecer una cultura organizacional y clima laboral para los trabajadores desempeñen sus funciones de forma eficiente y eficaz.
- Desarrollar las capacidades y competencias de los colaboradores.

#### ***9.4.2. Estructura Organizacional***

Se plantea la estructura organizativa para Bio Lunch, como se muestra en la Figura 9.1

**Figura 9.1. Organigrama de Bio Lunch**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.5. Puestos de la Organización

Para la puesta en marcha de Bio Lunch se han definido los puestos que requiere la organización (ver Tabla 9.2).

**Tabla 9.2. Puestos requeridos**

Puesto	Cantidad	Tipo Empleado
Gerente General	1	Planilla
Asistente de Administracion	1	Planilla
Chef Principal	1	Planilla
Cocinero Ayudante	2	Planilla
Asistente de Cocina	4	Planilla
Motorizados (part time)	6	Planilla

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los puestos definidos podrán cubrirse con personal en planilla y de ser el caso con personal externo, considerando los criterios de costo fijo y de qué tan estratégico es el puesto para la empresa.

## **9.6. Perfil de los empleados**

El perfil requerido para los puestos se indica a continuación:

### **9.6.1. Gerencia General**

Se encargará de manejar adecuadamente los recursos que tendrá bajo su mando para conseguir los objetivos financieros esperados. También asumirá la responsabilidad legal de la empresa.

**Perfil:** Grado de instrucción superior en Ingeniería Industrial, Administración de negocios o Economía. Además, tener un mínimo de cinco años de experiencia en cargos similares.

**Funciones:** Gestionar la administración y la operatividad de la empresa. Además, elaborar y controlar el presupuesto definido para la empresa con la finalidad de que se logren los objetivos. También debe representar a Bio Lunch en las situaciones que lo requieran como el representante legal. Llevar a cabo el proceso de selección de personal, proveedores y supervisar los pagos. Ejecutar el plan de negocios y proponer modificaciones al mismo de ser necesario.

**Competencias:** Debe ser ordenado, puntual y buen líder.

### **9.6.2. Asistente de Administración**

Es el colaborador encargado de recibir y organizar los pedidos, direccionándolos al área de cocina. Una vez listos, colabora en la organización de los envases en el envío a cada una de las rutas.



**Perfil:** Este colaborador debe tener carrera técnica o universitaria en administración o ciencias de la comunicación, y experiencia de al menos 1 año en puestos similares.

**Funciones:** Este colaborador se encarga de consolidar los pedidos diarios, para lo cual previamente ha descargado los pedidos de la plataforma. Además, tiene como función monitorear el buen funcionamiento de las redes sociales y el seguimiento de los clientes registrados. En caso fuera necesario se comunicará con el diseñador de la app y la página web para que realice la actualización de la misma. Asimismo, descargará reportes de reclamo para comunicarlo a la Gerencia General en el más breve plazo.

**Competencias:** este colaborador debe caracterizarse por su proactividad, orden, puntualidad y buen trato al cliente.

#### ***9.6.3. Cocinero o chef principal***

Es el colaborador encargado de la cocina directa e indirectamente de los platos dietéticos.

**Perfil:** este colaborador debe tener carrera universitaria o técnica en cocina o administración en hotelería y gastronomía, así como una experiencia mínima de 3 a 4 años en puestos similares.

**Funciones:** este colaborador se encarga de dirigir y monitorear el trabajo del cocinero ayudante y el asistente de cocina. Es responsable de la higiene y limpieza de la cocina, así como del buen estado de los insumos e ingredientes. En base al desempeño de la empresa y las exigencias del mercado puede recomendar cambios en el ciclo de producción de la empresa.

**Competencias:** este colaborador debe caracterizarse por su liderazgo, responsabilidad, orden, limpieza, orientación al cliente, trabajo en equipo, y trabajo en diversas situaciones de presión.

#### **9.6.4. Cocinero ayudante**

Es el colaborador encargado de realizar compras, escoger a proveedores y asignarlos correctamente en la cocina. Además de eso, corta y deshuesa las carnes, y separa las porciones necesarias para cada plato.

**Perfil:** este colaborador debe tener carrera universitaria o técnica en cocina o administración en hotelería y gastronomía, así como una experiencia mínima de 1 a 2 años en puestos similares.

**Funciones:** este colaborador se encarga de monitorear la necesidad de insumos e ingredientes y el buen estado de los mismos. Realiza el preparado de los platos supervisado por el chef. Se encuentra en constante comunicación con el asistente de Administración.

**Competencias:** este colaborador debe caracterizarse por su responsabilidad, orden, limpieza, orientación al cliente, trabajo en equipo, y honestidad.

#### **9.6.5. Asistente de cocina**

Es el colaborador responsable de la limpieza del local, el lavado de los utensilios y de los ingredientes. Mantiene el orden en el local.

**Perfil:** este colaborador debe tener secundaria completa, así como una experiencia mínima de 1 a 2 años en puestos similares.

**Funciones:** lavado de ingredientes e insumos, asignación de los insumos en su lugar, limpieza general del local.

**Competencias:** este colaborador debe caracterizarse por su responsabilidad, compromiso, limpieza, honradez, y honestidad.

#### **9.6.6. Motorizados**

Es quien realiza el delivery de los envases conteniendo la comida dietética.

**Perfil:** este colaborador debe tener secundaria completa, licencia de conducir motocicleta vigente, experiencia en delivery, conocimiento de rutas en Arequipa.

**Funciones:** Repartir de manera ordenada los envases que se encuentren en su ruta. Asimismo, realiza la cobranza de dinero o mediante un POS a los clientes que así lo soliciten.

**Competencias:** este colaborador debe caracterizarse por su responsabilidad, compromiso, limpieza, honradez, puntualidad.

## **9.7. Servicios tercerizados**

La empresa tendrá tercerizados el servicio de TI y de asesoría contable.

### ***9.7.1. Servicio tecnológico***

Desde la etapa preoperativa de la empresa se entrevistará proveedores del servicio de creación de la app y la página web, quien deberá tener experiencias similares comprobadas. A su vez quien brinde este servicio, se encargará de la actualización de las plataformas y del diseño de reportes en caso los requiera el Gerente General.

### ***9.7.2. Servicio contable***

Para la selección del estudio o del contador que realizará el registro de los documentos contables se realizará una elección de entre al menos tres opciones, eligiéndose la que se considere más adecuado, tomando en cuenta atributos como: años de experiencia, clientes, ubicación, costo, entre otros. Cabe señalar que el estudio contable también se encargará de realizar la declaración de impuestos de la empresa.

## **9.8. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación**

En base a los perfiles de cada puesto descritos anteriormente, los accionistas de la empresa se encargarán de convocar a potenciales colaboradores. Para ellos para los puestos de cocina pueden lanzar las ofertas de empleo a las bolsas de trabajo de las universidades

e institutos más destacadas de Arequipa, así como en páginas web enfocadas a la búsqueda de empleo como: Aptitus, Bumeran, Computrabajo, entre otras.

Luego de un tiempo prudente se realizará la revisión de las hojas de vida, seleccionando una terna para cada uno de los puestos. La terna será entrevistada y de ser necesario serán sometidos a pruebas de diversa índole, en especial práctica, lo que permitirá dar mayores garantías de las habilidades de los profesionales.

En base a los resultados de las pruebas, se elegirán a los más aptos, a los que se informará con el fin de que se realice la firma de sus contratos, siempre que estén de acuerdo con las condiciones salariales que ofrece “Bio Lunch”, las cuales se detallan más adelante.

Una vez contratados, se realizará la capacitación de los colaboradores de acuerdo a los planes “Bio Lunch” previamente desarrollados. El primer contratado y capacitado será el Gerente General que es el responsable de la empresa. Seguirán los cocineros, el asistente de administración y finalmente los motorizados. De manera anual se realizará una capacitación obligatoria para todos los colaboradores, a cargo del Gerente General, salvo que este considere una capacitación a menor plazo.

### 9.9. Sueldos de los colaboradores

El salario bruto mensual de los colaboradores de Bio Lunch es presentado en la Tabla

**Tabla 9.3. Sueldos del personal de “Bio Lunch”**

Puesto	Remuneracion S/.		
	Fija	Variable	Tot. Rem. Bruta
Gerente General	7,000		7,000
Asistente de Administracion	1,500		1,500
Chef Principal	5,000		5,000
Cocinero Ayudante	3,000		3,000
Asistente de Cocina	1,000		1,000
Motorizados (part time)	425	150	575

Fuente: Autores de esta tesis.

### 9.10. Estructura de las remuneraciones

Las remuneraciones de los colaboradores, de “Bio Lunch” durante la vida del proyecto se encontrarán en los rangos presentados en la Tabla 9.4. Los rangos salariales podrían ser cambiados si los accionistas lo consideran de acuerdo al desempeño de la empresa y del mercado. Asimismo, se evalúa realizar el pago de un bono a los empleados dependiendo del logro de los objetivos financieros.

**Tabla 9.4. Rangos salariales del personal de “Bio Lunch”**

Puesto	Rango Salarial S/.
Gerente General	7,000 - 9,000
Asistente de Administracion	1,500 - 2,200
Chef Principal	5,000 - 6,000
Cocinero Ayudante	3,000 - 3,500
Asistente de Cocina	1,000 - 1,200
Motorizados (part time)	450 - 850

Fuente: Autores de esta tesis.

### 9.11. Indicadores

En toda organización es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores, con el fin de tomar medidas correctivas en caso se considere necesario. Asimismo, esto puede contribuir a medir el clima laboral de “Bio Lunch” y dar alertas al Gerente General y accionistas, y de ese modo optimizar el bienestar de los colaboradores y de la empresa. La Tabla 9.5 presenta los indicadores que usará “Bio Lunch”.

**Tabla 9.5. Indicadores de Recursos Humanos “Bio Lunch”**

Indicador	Definición	Cálculo	Técnica	Métrica
Rotación de personal	Grado de permanencia de colaboradores	$(\text{Renuncias} / \text{N}^{\circ} \text{ trabajadores}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 10\%$
Ausentismo laboral	Faltas y/o tardanzas	$(\text{N}^{\circ} \text{ horas ausentes} / \text{N}^{\circ} \text{ horas totales}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 2\%$
Accidentes laborales	Nº accidentes	Nº accidentes por mes	Uso de información interna	$\leq 1$
Formación y capacitación	Horas de capacitación por colaborador	Horas mensuales	Uso de información interna	$\geq 8\text{h}$
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	Nº días	Uso de información interna	$\leq 15$

Fuente: Autores de esta tesis.

### 9.12. Presupuesto

De acuerdo a lo revisado en el capítulo 7, se señaló que se tendría un gasto preoperativo de S/ 600 en la constitución de la empresa y S/. 1,000 en licencias (ver Tabla 9.6). En cuanto a los colaboradores, la Tabla 9.6 presenta el gasto promedio que tendrá “Bio Lunch” en cada uno de los periodos del proyecto.

**Tabla 9.6. Presupuesto de Recursos Humanos “Bio Lunch”**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Planilla de trabajadores	323,400	333,102	343,095	353,388	363,990
Prestaciones Sociales	29,106	29,979	30,879	31,805	32,759
Gratificaciones (Julio y diciembre)	53,911	55,528	57,194	58,910	60,677
CTS	26,939	27,747	28,580	29,437	30,320
<b>Total</b>	<b>433,356</b>	<b>446,357</b>	<b>459,747</b>	<b>473,540</b>	<b>487,746</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

### 9.13. Conclusiones

Como se ha revisado a lo largo del presente capítulo para la puesta en marcha de “Bio Lunch” se requerirán 9 colaboradores a tiempo completo y 6 motorizados a tiempo parcial, cuya remuneración y rango salarial se encuentra establecida. Asimismo, existen actividades que se encontrarán tercerizadas como la asesoría contable y los servicios de tecnologías de información. Cabe mencionar que, para el reclutamiento y selección de los empleados, los accionistas tendrán una participación activa. Asimismo, se han tomado en cuenta el uso de indicadores de desempeño con fines de corrección de desviaciones. Finalmente se ha elaborado el presupuesto del área que se tomará en cuenta en la evaluación económica financiera.

## CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo presenta la evaluación económica financiera para la ejecución de Bio Lunch. El objetivo de este plan es determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

### 10.1. Supuestos y consideraciones generales

Para la evaluación se han tomado los siguientes supuestos relevantes:

- Se realiza una evaluación para un horizonte de tiempo de 5 años.
- Se considera un crecimiento del mercado del 2% anual, el cual es objetivo empresarial y está por debajo del sector (INEI, 2018).
- La tasa de fidelización que se espera es del 75%.
- Se considera una tasa de inflación anual del 3%.
- La participación en el mercado meta asciende a 0.50% en el primer año, 0.70% en el segundo año, 0.90% en el tercer año, 1.10% en el cuarto año y 1.30% en el quinto año.
- La depreciación anual corresponde a 20% para el caso de equipos y mobiliario.
- El precio del menú es de S/ 17.
- Se aplicó una depreciación anual del 20%.

### 10.2. Ingresos

Los ingresos se originarán por la venta de los menús dietéticos. La demanda estimada se obtuvo calculando el número de trabajadores en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero, los cuales se incrementarían en 2% anual

**Tabla 10.1. Número de trabajadores en Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero**

Distrito	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arequipa	63,739	65,014	66,314	67,640	68,993
Cayma	8,933	9,112	9,294	9,480	9,669
Yanahuara	9,815	10,011	10,212	10,416	10,624

<b>Distrito</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
José Luis Bustamante y Rivero	16,696	17,030	17,371	17,718	18,072
<b>Total</b>	<b>99,183</b>	<b>101,167</b>	<b>103,190</b>	<b>105,254</b>	<b>107,359</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se calculó el número de trabajadores que consumirían comida dietética según el estudio de mercado elaborado 45.3% (ver Tabla 10.2).

**Tabla 10.2. Trabajadores de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero que consumirían comida dietética**

<b>Distrito</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arequipa	28,874	29,451	30,040	30,641	31,254
Cayma	4,047	4,128	4,210	4,294	4,380
Yanahuara	4,446	4,535	4,626	4,718	4,813
José Luis Bustamante y Rivero	7,563	7,715	7,869	8,026	8,187
<b>Total</b>	<b>44,930</b>	<b>45,828</b>	<b>46,745</b>	<b>47,680</b>	<b>48,634</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, de este total de demanda disponible se aplicó el porcentaje de participación de mercado (0.20% para el año 1). En la Tabla 10.3 se muestran los ingresos para los 5 años de evaluación.

**Tabla 10.3. Proyección de ingresos para Bio Lunch**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos S/.	1,024,427	1,308,862	1,716,479	2,139,877	2,579,524

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los ingresos están proyectados en función al precio, el número de menús vendidos y a la participación del mercado proyectada.

**Precio:** El precio establecido para el menú diario será de S/ 17, de acuerdo a la investigación del mercado elaborada.



**Número de menús atendidos:** El número de menús atendidos se encuentra condicionado a los siguientes factores:

- Crecimiento del mercado: Se considera un crecimiento del mercado del 2% anual, es decir el número de trabajadores de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara y José Luis Bustamante va creciendo en un 2% cada año.
- Promoción: Se han planificado actividades de promoción y marketing, con los cuales se espera aumentar el número de platos atendidos.
- Fidelización: Se ha establecido que la tasa de fidelización de clientes sea de un 75%.
- La participación del mercado iniciará con el 0.50%.

### 10.3.Gastos

#### 10.3.1. Gastos pre operativos

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones ascienden al monto de S/. 34,100 soles. En la Tabla 10.4 se indican los gastos pre operativos del negocio:

**Tabla 10.4. Gastos Pre operativos**

Concepto	S/.
Garantía alquiler local	12,000.00
Constitución empresa	600.00
Licencias	3,000.00
Pagina web	6,000.00
Lanzamiento	2,000.00
Diseño y desarrollo de app	15,000.00
Otros	3,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>41,600.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.4. Costos

#### 10.4.1. Costos fijos

Los costos fijos tienen impacto directo en el servicio a ofrecer a los clientes. En estos costos se incluye el pago de planillas, alquileres, mantenimiento, entre otros. En la Tabla 10.5 se muestran los costos fijos de Bio Lunch.

**Tabla 10.5. Costos Fijos**

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Planilla	433,356	446,357	459,747	473,540	487,746
Servicio contable	4,000	4,500	5,000	5,000	5,000
Luz, agua, teléfono, internet	6,500	6,695	6,896	7,103	7,316
Mantenimiento app	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126
Alquiler local	79,200	81,576	84,023	86,544	89,140
Seguridad	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Útiles de oficina y limpieza	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Movilidad para comprar insumos	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Combustibles motorizados	9,763	10,056	10,357	10,668	10,988
Gas	9,500	9,785	10,079	10,381	10,692
Mantenimiento	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Gastos marketing	41,995	28,224	29,071	29,943	30,841
<b>Total Costos fijos</b>	<b>598,314</b>	<b>601,612</b>	<b>620,026</b>	<b>638,476</b>	<b>657,481</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **10.4.2. Costos variables**

Los costos variables corresponden a los pagos de los ingredientes e insumos para la preparación de los menús dietéticos (ver Anexo 2), así como al empaque y cubiertos. En la Tabla 10.6 se presenta la proyección de costos variables para los 5 años de evaluación.

**Tabla 10.6. Costos variables**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Materia prima	512,213	654,431	858,239	1,069,938	1,289,762
Empaque y cubiertos	51,221	65,443	85,824	106,994	128,976
<b>Total Costo Variable</b>	<b>563,435</b>	<b>719,874</b>	<b>944,063</b>	<b>1,176,932</b>	<b>1,418,738</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 10.5. Inversiones y Financiamiento

### 10.5.1. Activos fijos

La inversión en activos fijos asciende a S/ 68,450 soles, los cuales incluyen la compra de equipamiento de cocina, de oficina y los gastos pre operativos correspondientes a alquiler de local, licencia, entre otros.

La Tabla 10.7 muestra la inversión, costo y vida útil promedio correspondiente de los activos fijos.

**Tabla 10.7. Inversión en activos fijos y gastos pre operativos de Bio Lunch**

<b>Inversión</b>	<b>S/.</b>
Activo fijo	26,850
Gastos pre operativos	41,600
<b>TOTAL</b>	<b>68,450</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.5.2. Inversión

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión de S/ 104,961.00 soles y presenta la estructura indicada en la Tabla 10.8:

**Tabla 10.8. Estructura de la Inversión**

<b>Inversión</b>	<b>Año 0</b>
Activos Fijos	68,450
Aportes a Cap. Trabajo	48,406
<b>Total Inversión</b>	<b>116,856</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.5.3. Financiamiento

Se requiere una inversión de S/. 116,856 soles, que será financiada al 100% por capital propio. Las necesidades de capital de trabajo adicionales serán financiadas por los accionistas durante el primer año de funcionamiento. Se tendrá en cuenta la opción de financiamiento externo a partir del segundo año.

## 10.6. Estado de Ganancias y Pérdidas

La evaluación del proyecto es a 5 años para los cuales se ha proyectado el Estado de Resultados, lo que estará sostenido por el crecimiento de la participación desde 0.5% del mercado hasta 1.30% en el último año.

La utilidad operativa al final del primer año es de - S/ 151,012 soles, para el Año 2 -S/ 26,314 soles, el Año 3 a S/ 138,700 soles, el Año 4 a S/ 310,778 soles y el Año 5 a S/ 489,615 soles.

Por otro lado, la utilidad neta al cierre del primer periodo es de -S/ 151,012 soles, al Año 2 a - S/ 26,314 soles, al Año 3 a S/ 97,783 soles, al Año 4 a S/. 219,099 soles y finalmente al Año 5 a S/. 347,072 soles. En la Tabla 10.9 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias.

**Tabla 10.9. Estado de Resultados**

	1	2	3	4	5
<b>Estado de resultados</b>					
Ventas	1,024,427	1,308,862	1,716,479	2,139,877	2,579,524
Costo fijo	598,314	601,612	620,026	638,476	657,481
Costo variable	563,435	719,874	944,063	1,176,932	1,418,738
Deprec. y amort.	13,690	13,690	13,690	13,690	13,690
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-151,012</b>	<b>-26,314</b>	<b>138,700</b>	<b>310,778</b>	<b>489,615</b>
Ing. Ext. (Recupero)					2,685
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-151,012</b>	<b>-26,314</b>	<b>138,700</b>	<b>310,778</b>	<b>492,300</b>
Impuesto a la Renta	0	0	40,916	91,680	145,229
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-151,012</b>	<b>-26,314</b>	<b>97,783</b>	<b>219,099</b>	<b>347,072</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 10.7. Horizonte de evaluación

Se propone un horizonte de evaluación para el presente proyecto de 60 meses, es decir de 5 años.

### 10.8. Tasa de descuento

El aporte de capital será al 100% de los accionistas, quienes no se encuentran completamente diversificado, por ello no sería conveniente aplicar el método del CAPM. Por tal motivo se ha decidido aplicar una tasa de descuento en soles de 20%, y en la cual están de acuerdo los miembros del grupo que serán los accionistas.

### 10.9. Proyección de Flujos de Caja

En el presente punto se presentan las proyecciones de los flujos de caja de la empresa “Bio Lunch” para los 5 años del proyecto. A partir de los mismos, se calculará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). En la Tabla 10.10, se presentan los Flujos de Caja de “Bio Lunch”.

**Tabla 10.10. Proyección de Flujos de Caja**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
EBITDA		-137,322	-12,624	152,390	324,468	503,305
Impuestos		0	0	40,916	91,680	145,229
<b>Flujo Operativo</b>		<b>-137,322</b>	<b>-12,624</b>	<b>193,306</b>	<b>416,148</b>	<b>648,534</b>
Inversión Muebles y equipos	-68,450					2,685
Inversión Capital de Trabajo	-48,406	-6,656	-10,108	-10,472	-10,867	86,509
<b>Flujo Inversiones</b>	<b>-116,856</b>	<b>-6,656</b>	<b>-10,108</b>	<b>-10,472</b>	<b>-10,867</b>	<b>89,194</b>
<b>Flujo de caja Económico</b>	<b>-116,856</b>	<b>-143,978</b>	<b>-22,733</b>	<b>182,835</b>	<b>405,281</b>	<b>737,728</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.10. Evaluación Económica

Los flujos de caja proyectados se descuentan utilizando el costo de oportunidad del accionista (20% anual), resultando en un VAN de S/. 345,107 soles y una TIR de 51.53%.

### 10.11. Periodo de recuperación de la inversión

A partir del método del periodo de recuperación descontado, se obtiene que el periodo de recuperación de la inversión es a inicios del 4to año de funcionamiento del proyecto (ver Tabla 10.11).

**Tabla 10.11. Periodo de recuperación descontado**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Flujo Descontado		-119,981.27	-15,786.74	105,807.06	405,280.66

Fuente: Autores de esta tesis.

### 10.12. Análisis de sensibilidad

Se ha elaborado un análisis de sensibilidad para las dos variables elegidas en el modelo que son el precio y el alquiler del local. En ambos casos se han realizado variaciones porcentuales de 20% (en ambos sentidos) para cada variable. En la Tabla 10.12 se observa las variaciones del VAN en ambos casos.

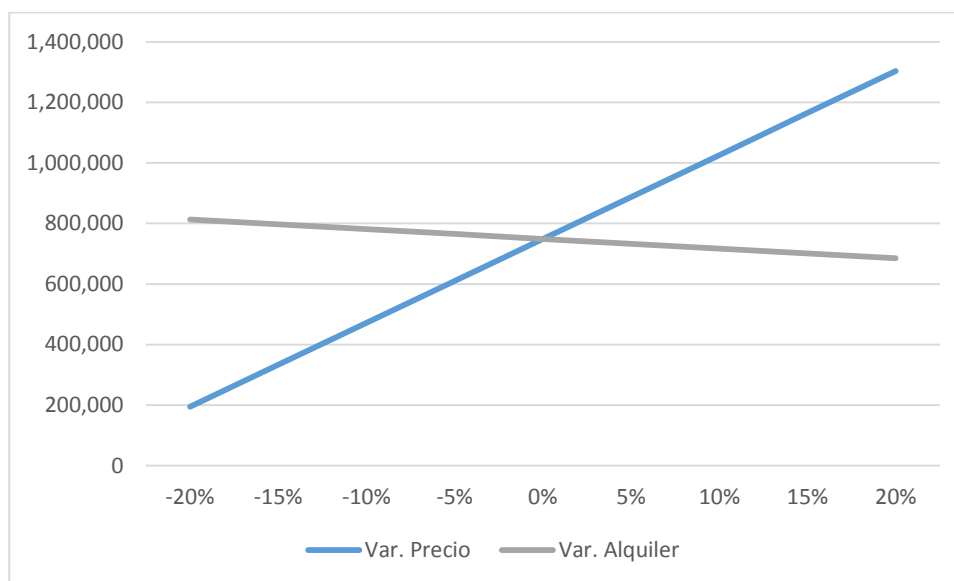
**Tabla 10.12. Análisis de sensibilidad del VAN para ambas variables**

	<b>Var. Precio</b>	<b>Var. Alquiler</b>
	<b>345,107</b>	<b>345,107</b>
<b>-20%</b>	-165,976	409,323
<b>-15%</b>	-38,205	393,269
<b>-10%</b>	89,565	377,215
<b>-5%</b>	217,336	361,161
<b>0%</b>	345,107	345,107
<b>5%</b>	472,878	329,053
<b>10%</b>	600,649	312,999
<b>15%</b>	728,420	296,945
<b>20%</b>	856,190	280,891

Elaboración: Autores de esta tesis.

La Figura 10.1 muestra que la variable más sensible es el precio antes que el alquiler del local.

**Figura 10.13 Análisis de la sensibilidad del VAN**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### **10.13. Análisis de escenarios**

Para el presente plan de negocios se han propuesto tres escenarios: un escenario optimista, uno esperado y uno pesimista. Las variables analizadas son: el precio y el alquiler del local.

#### ***10.13.1. Escenario optimista***

En el escenario optimista el precio de los platos se incrementa en 10% y el costo del alquiler se reduce en 10%. Ante estas variaciones se obtiene un VAN de S/ 649,461 soles y una TIR de 78.09%.

#### ***10.13.2. Escenario esperado***

En el escenario esperado el precio y el costo del alquiler no varían por lo que se obtiene un VAN de S/. 345,107 soles y una TIR de 51.53%.

### 10.13.3. Escenario pesimista

En el escenario pesimista el precio de los platos se reduce en 10% y el costo del alquiler aumenta en 10%. Ante estas variaciones se obtiene un VAN de S/ 83,983 soles y una TIR de 27.67%.

En base a los escenarios propuestos, se ha elaborado la Tabla 10.13 donde se observa como varían el VAN y la TIR en cada caso.

**Tabla 10.14. Análisis de escenarios “Bio Lunch”**

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>Variación Precio</b>	0.00	10%	0%	-10%
<b>Variación Alquiler</b>	0.00	-10%	0%	10%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	345,107	649,461	345,107	83,983
<b>TIR</b>	51.53%	78.09%	51.53%	27.67%

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 10.14. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el presente capítulo se concluye que el proyecto es económicamente rentable, obteniéndose un VAN de S/ 345,107 (tomando como tasa de descuento 20%) y una TIR de 51.53%. Las inversiones requeridas suman S/ 116,856 (entre activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo) y se recuperarían a inicios del cuarto año a valores descontados. Por otro lado, se ha identificado que las variables más sensibles del proyecto son el precio y el costo del alquiler del local, siendo la primera más sensible que la otra. Cabe señalar que aun en el escenario pesimista se obtiene un VAN positivo de S/ 83,983.



## CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN DE RIESGOS

### 11.1 Riesgo Cualitativo

En este punto se describe brevemente, los riesgos cualitativos que no pueden agregarse a la evaluación financiera, pero que deben tenerse en cuenta con el fin de enfrentarlos en caso sucedieran.

Para el caso “Bio Lunch” se han identificado los riesgos señalados en la Tabla 11.1. En esta tabla se aprecia un análisis cualitativo de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

**Tabla 11.1. Matriz de Riesgos, Probabilidad, Impacto y Medidas de Contingencia**

Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de Contingencia
1	Gran despegue de la demanda del servicio	Media (0.30)	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incrementar precios para aprovechar demanda.</li><li>- Contratar más empleados cocineros y repartidores.</li></ul>
2	La comida no cumple con estándares de calidad y/o higiene por error involuntario.	Baja (0.10)	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se busca brindar una compensación al cliente afectado.</li></ul>
3	Ventas no son las esperadas	Baja (0.10)	Alto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar convenios con empresas e instituciones.</li><li>- Aumentar la publicidad.</li></ul>
4	Accidentes laborales	Baja (0.05)	Medio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velar por la recuperación del colaborador.</li><li>- Tener un seguro para las motocicletas.</li></ul>
5	Empleados se van a la competencia	Baja (0.10)	Medio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incentivos laborales, descansos y bonos.</li></ul>

Fuente: Autores de esta tesis

La probabilidad de ocurrencia de los eventos identificados se clasifica en baja, media y alta. Asimismo, se han identificado los posibles impactos que podrían tener la ocurrencia del riesgo en los resultados de la empresa, pudiendo tener un impacto bajo, medio o alto. En la última columna de la tabla se propone un plan de contingencia con el objetivo de reducir, minimizar, mitigar o eliminar los impactos negativos en el ciclo de negocio de “Bio Lunch”.

## **11.2 Riesgo del Negocio**

Debido a que la variable más sensible del negocio es el precio, existe el riesgo de que este tenga una variación de -12%, lo cual haría que el VAN sea Negativo.

Ante este probable escenario tenemos las siguientes alternativas de acción:

- Revisión de la estructura de costos fijos y variables a fin de optimizarlos
- Lanzamiento de nuevos platos que soporten una disminución de precios sin afectar el margen de contribución de cada nuevo menú.
- Incrementar el número de menús a venderse de forma diaria a fin de licuar costos fijos.
- Evaluar la alternativa de apertura de un local para la venta directa a los comensales ofreciendo los menús dietéticos.
- Evaluar opción de transferencia del negocio a terceros
- Evaluar la alternativa de liquidar el negocio

## **CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del plan de negocio las cuales están alineados con los objetivos, el alcance y las limitaciones señalados al principio.

### **12.1. Conclusiones**

#### ***Respecto al Objetivo 1: Analizar la situación actual del mercado de comida dietética y saludable por delivery en la ciudad de Arequipa Metropolitana***

Se identificaron planes de negocio similares a los desarrollados en el presente documento, pero enfocados al público de Lima Metropolitana lo que da indicios que es una idea novedosa para el mercado Arequipeño. Esto tomando en cuenta que el uso de TIC's en el Perú ha estado en constante crecimiento durante los últimos años. Además, cada vez es más frecuente que los consumidores elijan canales on-line para realizar sus compras. A esto se añade que las personas en Lima y provincias son más conscientes de la necesidad de una alimentación sana, dado que es “lo más sencillo” si se pone frente a otros hábitos como realizar ejercicios, ir al gimnasio o consumir productos especializados para la pérdida de peso. Tomando en cuenta estas características la situación del mercado arequipeño se considera propicia para el desarrollo del negocio.

El estudio de mercado arrojó que el perfil de los posibles clientes es principalmente del genero mujer, su edad 25 a 34 años, la mayor proporción tiene un ingreso bruto mensual entre S/. 5,000 y S/. 7,000. Sobre el tipo de comida, se puede concluir que la mayoría de ejecutivos y empleados consume comida dietética de forma habitual. El estudio de mercado muestra que cada vez más gente tiene interés en llevar una alimentación dietética que le permita tener una vida más sana.

#### ***Respecto al Objetivo 2: Definir un plan estratégico enfocado en la creación de valor de la empresa y los clientes***

A partir del modelo Canvas se identificaron los puntos clave de cada uno de los 9 factores, identificando que la propuesta de valor de la empresa proviene del servicio a partir

de la app y del producto a través de los platos. Luego se realizó un análisis externo: benchmarking (a partir de empresas de Chile y España), se realizó un análisis PESTEG, análisis de fuerza de Porter y elaboración de matriz FODA. El resultado fue que “Bio Lunch” deberá poner en marcha una estrategia de diferenciación y de nicho. Para ello se establecerán convenios con los proveedores de insumos orgánicos y frescos lo cual asegurará la calidad de los alimentos ofrecidos, así como captar mayor número de clientes mediante la investigación de mercado y el uso de una aplicación móvil, que permita diferenciar el servicio ofrecido.

***Respecto al Objetivo 3: Revisar el plan operativo y de recursos humanos para la puesta en marcha de la empresa***

Para “Bio Lunch” existen dos tipos de procesos: principales y de apoyo. En cuanto a los procesos principales: compras, ventas, preparación de platos y delivery, estos serán realizados y monitoreados por la misma empresa, a través del Gerente General. Por otro lado, en cuanto a los procesos de apoyo la contabilidad y la tecnología se encontrarán tercerizadas. Para el plan operativo se requiere inversiones en activo fijo y gastos pre operativos los cuales se incluyen en el análisis financiero. En cuanto al plan de Recursos Humanos se contará con 9 colaboradores a tiempo completo y 6 motorizados a tiempo parcial y algunas actividades tercerizadas como la contabilidad. Además, se realizará monitoreo de los trabajadores a partir de indicadores que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

***Respecto al Objetivo 4: Proponer una estrategia de marketing mix adecuada para el modelo de negocio***

El plan de marketing tiene como objetivo presentar un servicio de comida dietética mediante una app móvil, enfocado a ejecutivos que trabajan en los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma y José Luis Bustamante y Rivero; bajo la marca “Bio Lunch”. La lista de precios por menú es de S/ 17 y estará enfocado en captar nuevos clientes y fidelizar a los ya captados.

***Respecto al Objetivo 5: Evaluar la viabilidad económico-financiera del modelo de negocio***

Se concluye que el proyecto es económicamente viable, con un VAN de S/ 345,107 (tomando como tasa de descuento 20%) y una TIR de 51.53%. Las inversiones requeridas suman S/ 116,856 (entre activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo) y se recuperarían a inicios del cuarto año a valores descontados. También, se han identificado que las variables más sensibles del proyecto son el precio y el costo del alquiler del local, siendo la primera la más sensible. Por otro lado, aun en el escenario pesimista se obtiene un VAN positivo de S/ 83,983.

**12.2. Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda realizar un monitoreo constante de los indicadores para incorporar las preferencias del mercado a las actividades de la empresa. Esto tomando en cuenta que se trata de un producto nuevo en el mercado arequipeño.
- ✓ Se recomienda no descuidar el bienestar de los colaboradores para asegurar su continuidad en la empresa, lo que asegura la calidad del producto en el tiempo.
- ✓ Tomando en cuenta la tendencia del mercado de vida saludable, se recomienda buscar expandir el producto a los niveles socio económicos más bajos como el C y D en el mediano plazo.
- ✓ Se recomienda buscar la escalabilidad del producto a través de franquicias en otras provincias, previo plan de negocios.
- ✓ Se recomienda mantener actualizada la base de datos y analizar el comportamiento de los mismos para repotenciar las actividades de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- APEIM (2016) Niveles socioeconómicos 2016.  
<http://www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- COMECYT (2017) *Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del Estado de México*. pp. 7-10.  
<http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>
- Cilleruelo, E.; Etzebarria, M; Sánchez, F. (2008). *Compendio de definiciones del concepto 'innovación' realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto*". Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas.
- Romero, L; Rios, S. y Vega, L. (2018). *Plan de negocio para empresa de servicios de dietas saludables delivery*. Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Diario Correo (2017). *Mas de 20 mil platos de comida peruana se piden por Delivery al mes*. <https://diariocorreo.pe/economia/mas-de-20-mil-platos-de-comida-peruana-se-piden-por-delivery-online-al-mes-774379/>.
- Diario Gestión (2017<sup>a</sup>). *Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable*. <http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-consideraque-su-alimentacion-saludable-2154181>
- Diario Gestión (2017b). *Quince lugares de Lima donde se concentra la oferta de oficinas de lujo*. <http://gestion.pe/inmobiliaria/quince-lugares-lima-donde-se-concentraoferta-oficinas-lujo-2161269/14>
- Diario Gestión (2017c). *El 15% del mercado de pollos a la brasa se consume por delivery. 2014*. <http://gestion.pe/tendencias/consultora-flanqueo-15-mercado-pollos-brasa-se-consume-delivery-2100370>
- Diario Gestión (2017d). *Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público"*. <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludableevolucioado-favorablemente-demanda-publico-132445>
- Diario Gestión (2017e). *¿Qué deportes practican los peruanos y cuáles son las nuevas tendencias?* Abril, 2016. <https://gestion.pe/tendencias/deportes-practicanperuanos-son-nuevas-tendencias-145647>

- Diario Gestión (2017f). *Mas de un millón y medio de peruanos compran activamente via online*. <http://gestion.pe/tecnologia/dia-internet-mas-millon-y-medioperuanos-compra-activamente-via-online-2189980>
- Diario Gestión (2017g). *Peruanos gastan en compras por internet S/.360 en promedio cada ocasión*. <http://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-compras-internet-s-360-promedio-cada-ocasion-2184257>
- Diario Gestión (2018). *Estas son las nuevas tendencias en el sector minorista de alimentos de EE.UU.* <https://gestion.pe/economia/son-nuevas-tendencias-sector-minorista-alimentos-ee-uu-224012>
- BCRP (2018). *Reporte de inflación Marzo 2018*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018-sintesis.pdf> (15/06/2018; 10:40 h)
- CPI (2016). *Market report*. [http://cpi.com.pe/filestore/mr\\_201608\\_01.pdf](http://cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf) (28/06/18, 13:29 h)
- El Peruano (2017a). *Ley N° 29196 Ley de la promoción de la producción orgánica y ecológica*. Diario Oficial, Normas Legales, enero 2008. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per77676.pdf>
- El Peruano (2017b). *Ley N°30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes*. Diario Oficial, Normas Legales, Mayo 2013. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- INEI (2018a). *Encuesta mensual del subsector restaurantes: 2017 – 2018*. [https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag\\_Resultados2009.asp?varcuadro=1b](https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b)
- INEI (2018b). *Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2017*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1526/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1526/index.html)
- Mintel (2018). *Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018*. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>
- Arbaiza L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Lima, Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima, Ediciones ESAN.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.) México: Cengage Learning.

- Levine, D., Krehbiel, T. y Berenson, M. (2014) *Estadística para administración*. México, DF: Pearson Education (6ta Edición).
- Levine, D., Krehbiel, T., Berenson, M. (2014) *Estadística para administración*. México, DF: Pearson Education (6ta Edición).
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª edición). México: Pearson Education.
- Kotler, P. (1992). *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively*. Nashville, TN: Abingdon Press.
- Kotler, P. (2001). *En Dirección de marketing: la edición del milenio*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Schroeder, R., Meyer, S. y Rungtusanatham M. (2011). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos* (5ª Edición). McGraw Hill.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (16ª Edición). México: Cengage Learning
- Fernández, C.; Sánchez F., y Yáñez, I. (2001). *RUMBO: Camino a la empresa innovativa*. Editorial Tekniker. Eibar.
- Ross, S., Westerfield R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. (9a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson, 8a. ed. Carmona Moreno, E., Céspedes Lorente, J. J. (2002). “Estructuras Organizativas para la Innovación”. *Revista Madrid, Organización e innovación: una nueva mirada*, 11, jun-jul.